

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Satu Pentikäinen

DIGILOIKKA TULEE, OLETKO VALMIS? –

Työn muutos ja sen vaikutus taloushallinnon tehtäviin ja osaamisen kehittämiseen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Joensuun palveluyksikössä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2018
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
(013) 260 600

Tekijä
Satu Pentikäinen

Nimeke
Digiloikka tulee, oletko valmis? – Työn muutos ja sen vaikutus taloushallinnon tehtäviin ja osaamisen kehittämiseen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Joensuun palveluyksikössä

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, kuinka työ tulee muuttumaan taloushallinnon tehtävissä lähitulevaisuudessa, sekä tutkia, kuinka työntekijät kokevat työn muutoksen, kuinka esimiehet voivat viedä muutoksen parhaimmalla mahdollisella tavalla eteenpäin, ja mitkä tekijät vaikuttavat eniten uuden oppimiseen. Aihe oli ajankohtainen, koska työntekijöiden tehtävät ovat muuttuneet suuresti ja samalla automatisaatio on edistynyt voimakkaasti ja poistanut rutiinitehtäviä.

Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen lähestymistavassa on piirteitä sekä toimintatutkimuksesta, tapaustutkimuksesta että konstruktivisesta tutkimuksesta. Menetelminä käytettiin kyselytutkimuksia ja esimiesten haastatteluja. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty taloushallinnon tehtävien ulkoistamista ja muuttumista sekä muutosjohtamista ja osaamisen kehittämistä. Keskeisinä tuloksina selvisi, että työn muutokseen suhtaudutaan pääsääntöisesti myönteisesti ja uusien tehtävien osaamisessa on päästy jo hyvään vauhtiin. Muutosvastarintaa esiintyy kuitenkin edelleen. Kehittämistyönä syntyi muutossuunnitelmapohja, jota esimiehet voivat hyödyntää jatkossa muutostilanteissa, joissa myös osaamisen laajentamista on edistettävä.

Jatkotutkimusaiheina on selvittää, kuinka Joensuun organisaatiomuutos on vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen ja onko eri paikkakuntien taloushallintoryhmien välillä eroa tyytyväisyyteen työn sisältöön, koska muualla organisaatiota ei ole toteutettu Joensuun mallilla.

Kieli

suomi

Sivuja 80

Liitteet 4

Asiasanat

automatisointi, muutos, muutosjohtaminen, osaamisen kehittäminen



THESIS
May 2018
Degree Programme in Business Management and Leadership
Master's Thesis

Tikkarinne 9
FI.80220 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 600

Author
Satu Pentikäinen

Title
The Digital Leap Is Coming, Are You Ready? – The Change of Work and Its Effect on Financial Administration and Skills Development in Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR, Joensuu

Abstract

The purpose of this thesis was to describe how work is going to change in financial administration in the near future and research how employees experience the change in work. Another point of interest was how the superiors can best move the change forward, and which factors make the most of the new learning. The topic was timely because the duties of employees have changed widely and at the same time the automation has removed routine tasks.

This study is research development work and its approach has features both action research, case study and constructive research. The data collection methods were two surveys and superiors interviews. The theoretical background discusses outsourcing and changing of financial administration tasks, change management and competence development. The key results indicate that the changes in work are generally welcomed and learning new tasks has already reached a good speed. However, change resistance continues to occur. As a development project resulted in an agenda for change, which the superiors can utilize in the future changes where the expansion of skills must also be promoted.

A topic for future research could be to determine how Joensuu's organizational change has affected the customer satisfaction and whether there are differences in job satisfaction in different localities, because their organization in financial administration is different than in Joensuu.

Language

Finnish

Pages 80

Appendices 4

Keywords

automation, change, change management, development of know-how

Sisältö

Tiivistelmä.....	2
Abstract.....	3
1 Johdanto	5
1.1 Tausta ja lähtökohdat	5
1.2 Tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	9
1.4 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	10
2 Taloushallinnon ja työelämän muutos ja näiden vaikutus henkilöstön osaamiseen	11
2.1 Ulkoistettu taloushallinto	11
2.1.1 Ulkoistettu taloushallinto palvelukeskuksessa	13
2.1.2 Digitalisoitu taloushallinto	15
2.2 Muuttuva työelämä digitalisoituvassa maailmassa	18
2.2.1 Kuinka digitalisaatio näkyy Palkeissa?	21
2.2.2 Muutoksen kokeminen ja muutosroolit.....	22
2.2.3 Esimiehen rooli muutoksessa	26
2.3 Kun kerran opittu ei riitä; mitä osaamista nykyinen ja tuleva työelämä vaatii?	30
2.3.1 Osaamisen kehittäminen ja sen keinot	32
2.3.2 Esimiehen rooli osaamisen laajentamisessa ja kehittämisessä	39
3 Lähestymistapa ja tutkimuseettiset kysymykset.....	42
3.1 Kehittämistyön lähestymistavat ja tiedonhankinnan menetelmät	42
3.2 Tutkimuseettiset kysymykset	45
4 Muutoksen polulla.....	48
4.1 Organisaation esittely	48
4.2 Työn muutoksen kokeminen	49
4.3 Muutosjohtaminen ja sen onnistuminen.....	59
4.4 Osaamisen kehittäminen	60
5 Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset.....	69
5.1 Näillä eväillä kohti seuraavia muutoksia, esimies!	69
5.2 Menetelmän ja tulosten luotettavuus sekä kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen	69
5.3 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset	71
5.4 Oman osaamiseni kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana.....	76
Lähteet.....	78

Liitteet

Liite 1	Työn muutos -kysely
Liite 2	Esimiesten haastattelurunko
Liite 3	Osaamisen laajeneminen -kysely
Liite 4	Muutossuunnitelma esimiehille

1 Johdanto

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (myöh. Palkeet) on perustettu v. 2010. Virasto toimii valtiovarainministeriön hallinnonalalla ja tuottaa konsernipalveluja valtion virastoille, laitoksille ja rahastoille. Toimipaikkoja on neljä; Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä ja Porissa ja henkilöstöä 627. (Palkeet 2017.)

Taloushallinto on ollut pienessä muutoksessa koko Palkeiden olemassaolon ajan. Ensin siirryttiin eri taloudenohjausjärjestelmien käytöstä yhtenäiseen SAP-pohjaiseen Kieku-järjestelmään, samalla kun otettiin uusia asiakkuuksia vastaan. Pikkuhiljaa on siirrytty myös paperittomasta taloushallinnosta yhä enemmän digitalisoituun taloushallintoon ja opeteltu elämään yhä automatisoituvammassa toimintaympäristössä. Viimeisimpänä muutoksena Juha Sipilän hallituksen hallitusohjelmassa asetettiin, että kirjanpidon ja tilinpäätöksen kokonaisvastuu siirretään Palkeille 1.10.2017. Tämän pohjalta taloushallinnon organisaatiota ryhdyttiin miettimään uuden palvelumallin mukaisesti, jossa asiakasvastuullisen kirjanpitäjän johdolla, asiakkaan koosta riippuen, tietty määrä talouspalvelusihteereitä vastaa asiakkaan kaikista talouspalveluista. Yhdessä talouspalveluryhmässä voi siis toimia useampi kirjanpitäjän vetovastuulla työskentelevä tiimi.

Palkeiden Joensuun palveluyksikössä toteutettiin organisaatiomuutos taloushallinnon tehtävissä v.2017 alussa. Aiemmin taloushallinnon tehtävät tuotettiin sessikohtaisissa palveluryhmissä siten, että menojen käsittely, tulojen käsittely, maksuliike ja kirjanpito oli eriytetty omiksi ryhmikseen. Uusi palvelumalli rakennettiin asiakaskohtaisille ryhmille, joissa tiettyjen asiakkaiden kaikki talouspalvelutehtävät tuotetaan yhdessä ryhmässä.

Orgnisaatiomuutoksella tavoiteltiin asiakaslähtöisempää palvelutuotantoa. Prosessiorganisaatiossa toimiessa saimme asiakkailtamme palautetta asiakkaan asian pompottelusta ryhmästä toiseen ja toimintamme näyttäytyi heille hyvin siilomaisena. Samaa asiaa saatettiin selvittää monessa palveluryhmässä ja päällekkäisen työn tekemisen riski oli suuri. Myös tekijöiden osaaminen ja tehtävänkuvat olivat kapeat ja asiakokonaisuuden hahmottaminen tämän vuoksi hankalaa.

Muutoksella haettiin myös henkilöstöresurssin tehokkaampaa käyttöä. Eri prosesseissa kiireajat sattuvat eri kohtiin ja kun toisissa palveluryhmissä oli prosessiorganisaation aikaan toimiessa kiireempää, muualla saattoi olla hiljaisempaa. Tällä muutoksella pyrittiin tasaamaan vaihtelua palvelutuotannossa.

Organisaatiomuutos tarkoitti sitä, että kaikki talouspalvelusihteerit ja kirjanpitäjät jaettiin ilmoittautumismenettelyn jälkeen uusiin ryhmiin. Ryhmäkoot muodostuivat noin 15 – 20 henkilön suuruiseksi asiakkaiden koosta riippuen. Muutoksen myötä talouspalvelusihteereiden tehtävänkuvat uudistuivat aiempaa laajemmiksi. Jos tehtävänkuva sisälsi aiemmin esimerkiksi pelkästään menojen käsittelyä, niin uudessa tehtävänkuvassa siihen sisältyy lisäksi mm. asiakasrekisterin ylläpitoa ja myyntilaskutusta. Reskontra-tason tekijöillä, esimerkiksi aiemmin tulojen käsittelyssä toimineilla talouspalvelusihteereillä, tehtäviin kuuluu nykyisin myös muun muassa ostolaskujen tiliöintiä, maksuliikkeen tehtäviä ja kirjanpitoaineistojen sisäänlukuja. Muutos kokonaisuutena oli suuri ja uudet työkaverit, mahdollisesti uusi esimies, sekä tietty aika-paine opetella uudet tehtävät vähintäänkin auttavasti ennen kesälomakauden alkamista, toivat muutokseen lisää vaikeusastetta.

Samanaikaisesti Palkeissa edistetään voimakkaasti automatiikan ja ohjelmistorobotiikan (RPA = Robotic Process Automation) käyttöön ottoa. Robotiikan avulla on tarkoitus vähentää merkittävästi, tai päästä kokonaan eroon, manuaalista työtä vaativista rutiininluontoisista työtehtävistä, kuten esimerkiksi ostolaskujen numerotarkastuksesta ja niiden reitittämisestä asiakkaille. Ohjelmistorobotiikka tulee vaikuttamaan kaikkiin talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin; osin poistamaan, mutta tuomaan myös uusia tehtäviä tilalle.

Seuraavien kahden vuoden aikana korvataan myös nykyinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä Rondo uudella Handi-järjestelmällä. Handissa menon käsittely painottuu hankintavaiheeseen, jolloin perinteisiä ostolaskuja ei tarvitsisi käsitellä juuri lainkaan, vaan ne kohdistuisivat automaattisesti tehtyyn tilaukseen tai sopimukseen. Tällä tulee olemaan suuri merkitys etenkin nykyiseen hankinnasta maksuun -prosessiin ja niiden talouspalvelusihteereiden työnkuvaan, jotka työskentelevät tällä hetkellä laskuttajan roolissa.

Organisaatio- ja tehtävämuutos yhdessä automatiikan edistymisen kanssa vaatii kaikilta talouspalvelusihteereiltä ja kirjanpitäjiltä uutta osaamista ja uusien tehtävien opettelua sekä uusien taloushallinnon ohjelmien hallintaa. Muutosajankohta vuoden vaihteessa asetti omat haasteensa organisaatiomuutokselle, sillä taloushallinnon puolella tilinpäätösaika on vuoden kiireisin ajankohta.

Uutta Handi-järjestelmää sitävastoin otetaan käyttöön useamman vuoden ajan, keväästä 2018 vuoden 2019 loppuun saakka. Ensimmäiset pilotit alkavat touku-kuussa 2018 ja pilottivirastot ovat Joensuun asiakkuuksia. Tehtävien nopea automatisointi ja tarve saada resurssit joustavampaan käyttöön ovat vaikuttaneet siihen, että tämän vuoden aikana neljä talouspalveluryhmää tullaan supistamaan kolmeen.

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila nykyisessä työelämässä. Siksi näin tarpeelliseksi perehtyä asiaan syvällisemmin tässä opinnäytetyössä ja tarkastella sitä erityisesti oman yksikköni talouspalveluryhmien osalta, sekä miettiä, kuinka voisimme valmistautua näihin muutoksiin jatkossa entistä paremmin.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka palvelukeskuksen taloushallinnossa tapahtuva muutos näkyy tehtävien sisällössä ja ihmisten osaamisessa ja osaamisvaatimuksissa. Onko työn muutos sellainen, joka edistää syväosaamista vai kaventaako se ihmisten osaamistasoa aikaisempaan prosessimallissa työskentelyyn verrattuna? Keskeistä on selvittää myös esimiehen roolia osaamisen kehittämisessä ja muutoksen läpiviejänä.

Tämän opinnäytetyön kohteena ovat Joensuun palveluyksikön taloushallinnon palvelutuotantoa tekevät henkilöt ja heidän osaamistasonsa kehittyminen organisaatiomuutoksessa ja automaation edistymisessä, sekä kyvyssään kohdata muutokset työelämän arjessa. Muiden paikkakuntien talouspalveluryhmät on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Jokaisessa taloushallinnon ryhmässä on neljän eri viitetehtävän mukaisesti työskenteleviä henkilöitä palveluesimiehen lisäksi:

- talouspalvelusihteeri, laskut
 - tehtäviin kuuluvat mm. ostolaskujen tiliöinti ja reititys, asiakasrekisterin ylläpito ja myyntilaskutus
- talouspalvelusihteeri, reskontra
 - tehtäviin kuuluvat mm. maksatus, meno- ja tulotiliotteiden käsittely, viitesuoritusten kohdistus, epäselvien erien selvittely, perintä ja kirjanpitoaineistojen sisäänluvut
- palveluasiantuntija
 - toimii esimiehen tukena palvelutuotannon kehittämisessä. Vastaa osaltaan perehdyttämisestä, mutta tekee myös palvelutuotantoa

- kirjanpitäjä
 - vastaa asiakkaan päivittäisestä kirjanpidosta ja tilinpäätöksen tekemisestä. Toimii yhdyshenkilönä taloushallinnon asioista asiakkaalle
- palveluesimies
 - vastaa ryhmän päivittäisestä töiden organisoinnista, töiden tekemisestä palvelusopimuksen mukaisesti ja toiminnan kehittämisestä. Käy vuosittaiset arviointi- ja kehityskeskustelut ja hoitaa ryhmän muut hallinnolliset tehtävät

Tavoitteena on, että teoreettista viitekehystä tutkimalla ja empirian toteuttamisen tuloksena saan aikaiseksi **muutossuunnitelman, jonka avulla voidaan tulevaisuudessa muutoksissa tukea ja kehittää henkilöstön osaamista haluttuun tavoitetilään siten, että osaamisen laajenemiseen keskeisesti vaikuttavat tekijät on huomioitu.** Suunitelmaa voivat hyödyntää ensisijaisesti esimiehet, mutta myös muut henkilöt, jotka johtavat muutosta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön luku yksi sisältää johdannon, jossa kerrotaan taustaa valitulle opinnäytetyön aiheelle. Siinä esitetään myös opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja rajaukset, teoriaosuudessa esiintyvät keskeiset käsitteet sekä opinnäytetyön rakenne.

Luvussa kaksi esitetään kehittämistyön tietoperusta, jossa kuvataan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat. Teoriaosuudessa käsitellään kolmea pääteemaa; taloushallinnon muutosta ja sen ulkoistamista, työelämän muutosta ja etenkin esimiehen roolia siinä ja osaamista, jota muuttuva työelämä vaatii. Keskeisiä käsitteitä ovat ulkoinen taloushallinto, muutos, muutosjohtaminen, digitalisaatio, kyvykkyys ja osaaminen.

Luku sisältää kolme pääkappaletta, joista ensimmäisessä kerrotaan muuttuvasta taloushallinnosta ja digitalisaatiosta. Luvussa käydään läpi ulkoista taloushallintoa yleisesti ja erityisesti, kuinka ulkoistaminen on tehty valtiolla. Lisäksi siinä käsitellään taloushallinnon muutosta vuosikymmenien aikana ja mitä digitaalinen taloushallinto tarkoittaa. Toinen kappale sisältää teoriaa muutoksesta ja etenkin esimiehen roolista muutoksen läpiviejänä. Kolmannessa kappaleessa keskitytään osaamiseen, sen kehittämiseen ja mitä osaamista nykyinen työelämä vaatii.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksellisesta kehittämisestä, esitetään kehittämistyön lähestymistapa sekä tiedonhankinnan menetelmät, joita tässä opinnäytetyössä on käytetty. Neljännessä luvussa esitetään tutkimustyön tulokset ja varsinaisen kehittämistyö ja luvussa viisi johtopäätökset sekä yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset.

1.4 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Muutos voi olla joko syvällistä, jolloin esim. organisaation rakenteet ja vastuunjako muuttuvat, tai pinnallista, jolloin tehdään pieniä työhön liittyviä muutoksia. Se voi olla hidasta tai nopeaa, jolloin organisaatiolta vaaditaan erityistä joustavuutta ja nopeaa oppimiskykyä. Se on aina siirtymistä entisestä johonkin uuteen. Muutos vaatii motivaatiota uuden tiedon omaksumiseen ja sen soveltamiseen. (Tuomisto 1997, 15 – 16.)

Muutosjohtaminen tarkoittaa organisaation tavoitteiden ja ihmisten työtä koskevien tarpeiden, toiveiden ja halujen yhteensovittamista siten, että muutos voitaisiin viedä läpi mahdollisimman tasapainoisesti. Jos keskitytään pelkästään järjestelmien muuttamiseen, henkilöstö kokee jäävänsä muutoksen ulkopuolelle. Jos taas muutos painottuu ihmissuhteiden hoitamiseen, sorrutaan helposti normittomuuteen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70 – 71.)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan asioiden siirtämistä sähköiseen muotoon. Gartner määrittelee digitalisaation seuraavasti: “*Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business*” (Gartner IT glossary). **Digitaalisella taloushallinnolla** tarkoitetaan “*taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa*” (Lahti & Salminen 2014, 24). Palkeissa digitalisaatio tarkoittaa esimerkiksi sähköisiä itsepalvelulomakkeita sekä prosessien automatisointia erilaisilla teknisillä ratkaisuilla, mm. Accessin, WinShuttlen ja ohjelmistorobotiikan (myöh. RPA) avulla (Palkeet 2018).

Kyvykkyydellä tarkoitetaan sivistyssanakirjan mukaan taitoa ja pystyvyyttä. Kyvykkyyteen liittyy läheisesti **kompetenssi**, jolla tarkoitetaan osaamista ja osaamisvalmiutta. Se tarkoittaa sitä, että ihmisellä on asian hoitamisessa tai ongelman ratkaisemisessa tarvittavat asenteet, tiedot ja taidot sekä kyky käyttää niitä luovalla ja tilanteen vaatimalla tavalla. (Linturi 2013, 59.)

Oppiminen tarkoittaa pysyvää muutosta ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Aikuisella ihmisellä oppiminen pohjautuu aiempiin kokemuksiin ja oppimisen tarpeeseen. Kanssaoppijoilla, oppimisympäristöllä ja motivaatiolla on oppimisessa suuri merkitys. (Ojala 2008, 65 – 66.)

2 Taloushallinnon ja työelämän muutos ja näiden vaikutus henkilöstön osaamiseen

2.1 Ulkoistettu taloushallinto

Ulkoistamisella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa yritys siirtää joko osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistamispalveluja tarjoavalle yritykselle. Silloin, kun yritys toimii suoraan ostettujen palvelujen varassa, käytetään termiä palvelujen hankinta eikä ulkoistamista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.)

Yritykset ulkoistavat palvelujaan usein kustannussyistä. Työn teettäminen siihen erikoistuneessa yrityksessä on tehokkaampaa ja laadukkaampaa kuin mitä yritys itse voisi sen tehdä, kun toiminto olisi vain yksi tukitoiminto muiden joukossa. Yleisimmin yritykset ulkoistavat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä tilitoimistoihin tai siivous- ja kiinteistöpalveluita sen alan yrityksiin. Syynä voi olla myös se, että yritys haluaa keskittyä omaan ydintoimintaansa paremmin ulkoistamalla tukipalvelut muualle. Muita tällaisia eitaloudellisia ulkoistamisen syitä ovat myös laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen ja työvoiman saatavuus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21 – 25.)

Yksityisellä sektorilla on ulkoistettu palveluja jo vuosikymmeniä. Ensin ulkoistettiin siivouspalveluja -50 luvun loppupuolella, kun Suomeen perustettiin v.1957 Oy Siivouskeskus – Städcentralen Ab, ja sen jälkeen ulkoistaminen on laajentunut muille aloille. Taloushallinnon ja palkkapalvelujen osalta laajamittaista ulkoistamista aloitettiin vasta vuosituhaten vaihteen jälkeen, vaikka tilitoimistoja onkin ollut Suomessa jo 1950 -luvulta alkaen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 26 – 27.)

Jos yritys päätyy ulkoistamaan taloushallinnon tehtävät, niin se onnistuu helpoiten, jos yritys on keskittänyt niitä jo sisäisesti talouspalvelukeskukseen. Silloin yrityksessä on jo jouduttu miettimään, mikä on talouspalvelukeskuksen rooli, mitä palveluja se tuottaa ja miten, sekä millaisella yhteistyömallilla toimitaan liiketoiminnan kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 214.) Kuten Lehikoinen ja Töyrylä kuvaavat teoksessaan, ulkoistuksessa on aina haasteita, kun ulkoistamiskokemusta ei ole, ulkoistettavaa kohdetta ei osata välttämättä määritellä oikein, palvelulle ei osata asettaa oikeita tavoitteita, hinta menee laadun edelle, eikä kilpailutusprosessikaan ole välttämättä tuttu (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 33). Myös Taloushallintoliiton v. 2015 suorittamassa tutkimuksessa, jossa haastateltiin 120 keskisuuren yrityksen talousjohtajaa, todettiin, että keskisuuret yritykset ovat varovaisia ulkoistamaan taloushallinnon prosessejaan. Näin oli tehnyt ainoastaan 47 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Syynä tähän on se, että sisäinen laskenta ja raportointi halutaan pitää läheisessä yhteydessä ulkoiseen laskentaan. Toimintoja ei myöskään haluta luovuttaa ulkopuolisiin käsiin. (Taloushallintoliitto 2.9.2015)

Asiakkaat odottavat saavansa ulkoistetun palvelun tarjoajalta laadukkaita palveluja, jatkuvaa kehittymistä, ratkaisuja tietojärjestelmiin, varahenkilöjärjestelyihin ja henkilöresursointiin, sekä sellaisia lisäarvopalveluja, joita yritys ei pysty itse tuottamaan (Lahti & Salminen 2014, 215). Taloushallintoliiton tutkimuksen mukaan yritykset tavoittelevat lisäksi parempaa riskien hallintaa sekä laskennan ja raportoinnin parempaa laatua (Taloushallintoliitto 2.9.2015). Jotta odotukset näiltä osin täytyisivät, on tehtävä ensin huolellinen esiselvitys, jossa mietitään, mitä yrityksessä tehdään itse (ydintoiminnot) ja mitkä toiminnot se pystyy ulkoistamaan, sekä mitä liiketoiminnallisia hyötyjä ja riskejä ulkoistaminen sisältää (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43 – 45).

Etenkin henkilöstö kokee ulkoistamisen uhkana. Palvelualojen työnantajat PALTA ry:n lakiasiaintojohtaja Harri Hietala näkeekin, että yllätyksiltä voitaisiin välttyä informoimalla asioista avoimemmin. Ulkoistamishankkeissa tulisi ottaa paremmin huomioon henkilöstöön, työehtosopimukseen, työsopimukseen ja ammattiyhdistysliikkeisiin liittyvät näkökulmat. Ongelmina nähdään myös riski kahdenkertaiseen työhön, kun ulkoistavassa yrityksessä on oltava yhteyshenkilö hoitamassa ulkoistukseen liittyviä asioita. Ongelmakohtana on koettu lisäksi toimintojen ja osaamisen kehittäminen; jos henkilöstö siirtyy ulkoistamisen mukana, niin vastaako ko. yritys enää niin systemaattisesti henkilöstön osaamisesta ja kehittämisestä, kuin mitä ulkoistanut yritys on tehnyt? (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 229, 233).

2.1.1 Ulkoistettu taloushallinto palvelukeskuksessa

Valtio on ulkoistanut talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät Palkeisiin. Palkeet toimii ns. in house -periaatteella, eli valtio omistaa palveluntuottajansa. Vastavia in house -toimijoita ovat myös mm. Senaatti, joka vastaa valtion kiinteistöistä, sekä Valtori, joka tuottaa viestintä- ja tietotekniikkapalvelut valtion vi-rastoille ja laitoksille.

Valtion palvelukeskuksia oli alkuvaiheessa useampia ja ne perustettiin tuottavuusohjelman mukaisten tuottavuustavotteiden saavuttamiseksi Matti Vanhasen hallituksen aikana. Palvelukeskuksia oli Sisäministeriöllä, Puolustusvoimilla, Oikeusministeriöllä sekä Valtiokonttorilla omansa, mutta v. 2010 ne yhdistyivät Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseksi (Palkeet). Ainoastaan Puolustusvoimien palvelukeskus on jäänyt osittain omakseen. (Valtiovarainministeriö 2007.)

Kun palvelukeskukset perustettiin, niin Valtioneuvosto velvoitti ministeriöt tekemään hallinnonalojensa osalta tarvittavat päätökset asiakkaiksi siirtymisestä. Virastojen tuli tehdä päätös v. 2006 loppuun mennessä palvelukeskustoimintamalliin siirtymisestä viimeistään v. 2009 aikana. Samalla heidän tuli kehittää toimintaprosessejaan sekä kohdentaa henkilöstöä ja muita voimavaroja tavoiteltujen tehokkuushyötyjen saavuttamiseksi. Näin ollen, ulkoistaminen tapahtui valtion virastojen osalta Valtioneuvoston kehyspäätöksellä 23.3.2006 VM 5/214/2006. (Valtiovarainministeriö 2007.)

Palvelukeskustoiminnalla on saatu tehostettua valtion tukitoimintoja, kun aikaisempien useiden talouden ohjausjärjestelmän sijaan on siirrytty käyttämään yhtä yhteistä tietojärjestelmää. Yhtenäiset toimintatavat, prosessit ja palvelut ovat tuottaneetkin tulosta. Vuoden 2017 tilinpäätöksen mukaan työn tuottavuus kasvoi Palkeissa edellisvuoteen verrattuna 12 prosenttia ja kokonaistuottavuus yli 18 prosenttia (Palkeet 2018).

Palkeiden rooli palveluntuottajana on muuttunut alkuvaiheiden jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaat siirsivät talouspalvelutehtäviä palvelukeskukseen vähitellen ja suuri osa tehtävistä oli vielä asiakkaan vastuulla. Viime vuosina vastuuta on siirretty enemmän, pääsääntöisesti asetusmuutosten kautta. Viimeisin asetusmuutos tuli voimaan 1.10.2017 ja siinä Palkeiden vastuulle siirrettiin matkalaskujen tarkastus ja sopimusten tallennus. Myös kirjanpidon osalta vastuuta on siirretty Palkeisiin enenevässä määrin. Joissakin tehtävissä asiakkailla on käytössään siirtymäaika, jonka puitteissa palvelut siirrettään palvelukeskukseen.

Palvelujen tuottaminen pohjautuu asiakkaan ja palvelukeskuksen väliseen palvelusopimukseen. Siinä on määritelty, mitä palveluja asiakas ostaa yhtenäisestä ja standardoidusta palveluvalikoimasta. Palvelusopimuksessa on määritelty mm. vasteajat, joissa palvelut on tuotettava asiakkaalle. Palvelusopimuksen toteutumista seurataan yhteisissä yhteistyöryhmän- ja asiakkuudenohjausryhmän kokouksissa. Tältä osin ulkoistaminen valtiolla vastaa yksityissektorin ulkoistamista, sillä vastaavalla tavalla myös yksityissektorilla määritellään sopimusteisesti palvelujen tuottamisesta.

2.1.2 Digitalisoitu taloushallinto

Taloushallinto elää tällä hetkellä muutosvaihetta, hoidettiinpa sitä yrityksen omana palveluna tai ulkoistettuna. Mapitetut tositteet ovat pikkuhiljaa siirtymässä historiaan ja taloushallinto on siirtymässä sähköisestäkin taloushallinnosta digitaaliseen kauteen.

Monesti sähköisestä taloushallinnosta ja digitaalisesta taloushallinnosta puhutaan samoina asioina, mutta näillä on olemassa tiettyjä eroavaisuuksia. Kun puhutaan sähköisestä taloushallinnosta, tarkoitetaan kaikkia sähköisesti tehostettuja taloushallinnon osioita, kuten verkkolaskutusta tai kirjanpitoa ja viiranomaisraportointia. Näissä voidaan käyttää apuna esimerkiksi sähköisiä palveluita. Digitaalinen taloushallinto on kokonaisvaltaista ja siinä kaikki tieto käsitellään automaattisesti digitaalisessa muodossa. Tieto kulkee tietoverkoissa ja tieto säilytetään tietokannoissa. (Varanka, Mäkikangas, Hyypiä, Jalonen & Samppala 2017, 13.)

Oheisessa kuviossa on esitetty, kuinka taloushallinto on kehittynyt vuosien saatossa sähköiseen taloushallintoon ja siitä kohti ohjelmistorobotiikkaa ja tekoälyä.

1990-luku	2000-luku	2010-luku	2020-luku
<ul style="list-style-type: none"> • Paperiton kirjanpito mahdollistuu • Tiliote tositteena (TITO) • 1997 Kirjanpitolain uudistus • 1999 sähköinen laskutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköinen taloushallinto yleistyy • Tekniikka ja ohjelmistot kehittyvät • Pilvipalvelut tulevat (Application Service Provider) • TYVI-projekti, palkka.fi 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaalinen taloushallinto mahdollistuu (KPL uudistus) • Pilvipalvelut yleistyvät • SEPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Robotiikka • ?

Kuvio 1: Taloushallinnon kehitystä Suomessa (Lähde: Varanka, Mäkikangas, Hyypiä, Jalonen & Samppala 2017).

Vaikka keskisuuret yritykset ovat Taloushallintoliiton tutkimuksen mukaan valmiita satsaamaan laadukkaisiin taloushallinnon palveluihin, on digitaalisuus edennyt Suomessa hitaammin kuin alun perin odotettiin. Lainsäädäntö mahdollisti jo v. 1997 paperittomaan kirjanpitoon ja sähköiseen taloushallintoon siirtymisen ja Suomella oli hyvät edellytykset siirtyä maailman kärkimaihin tämän osalta. Suomessa oli vahvaa tietoteknistä osaamista ja pankki- ja maksuliikejärjestelmät toimivat tehokkaasti. Kehityksen esteeksi on kuitenkin tullut sopivien taloushallintojärjestelmien puute sekä ihmisten ja organisaatioiden kyky omaksumaan nopeasti uusia toimintamalleja ja teknologioita. Sähköistäminen on myös vaativaa ja tämä näkyy esimerkiksi verkkolaskutuksen kasvun hitaana kehittymisenä. (Lahti & Salminen 2014, 28 – 30.)

Juha Sipilän hallitus kirjasi toimintasuunnitelmaansa useita kärkihankkeita, joista yksi liittyy digitalisointiin. Digitalisointi on hallituksen keskeisimpiä teemoja ja siinä yhtenä kohtana on sitouttaa julkinen sektori automatisoimaan ja digitalisoimaan toimintatapansa. (Valtioneuvosto 2018.) Palkeilla on hallituksen kärkihankkeessa merkittävän toimijan rooli julkisten palvelujen digitalisoinnissa. V. 2016 tehtiin esiselvitysvaihe, jossa löydettiin talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseista 64 automatisoinnin kohteeksi sopivaa tehtävää.

Tällä hetkellä näistä kohteista on saatu tuotantoon 13 ja prosessiin tuotantosiirtoon valmisteltavaksi lähes 30. Ensimmäiset kohteet saatiin tuotannossa käyttöön palvelussuhteen tarkastamiseen ja ostolaskujen käsittelyyn liittyvissä tehtävissä, sillä niissä myös asiakkaille saatava hyöty laadun paranemisesta ja kustannusten alenemisesta oli nopeimmin todennettavissa. (Palkeet 2018.) Samoin näkee myös KHT Helena Haukka artikkelissaan Taloushallinnon digitalisaatio johdon raportoinnissa; automatisointi tulisi aloittaa selkeistä prosesseista, joissa on suuret volyymit tai yksinkertaiset prosessien vaiheet, koska näiden automatisointi tuo mukanaan suurimmat hyödyt (Haukka 2016, 225).

Digitaalisuus tuo runsaasti hyötyä taloushallintoon. Se on kiistattomasti nopeampaa ja tehokkaampaa perinteiseen taloushallintoon verrattuna ja se vähentää virheitä, parantaa laatua ja tekee toiminnasta läpinäkyvämpää. Digitaaliseen taloushallintoon siirtyneet organisaatiot ovat saavuttaneet keskimäärin 30 – 50 prosentin tehokkuuden parannuksen ja yksittäisissä prosesseissa parannus on ollut jopa 90 prosentin luokkaa. Myös resurssien ja arkistotilan tarve vähenee, joten digitaalinen taloushallinto on myös ympäristöystävällistä. Digitaalisuus nopeuttaa kirjanpidon valmistumista ja sen vuoksi raportointia saadaan reaaliaikaisena. Tämä helpottaa yritysten toimintaa ja reagointikykyä nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Lahti & Salminen 2014, 32 – 33.)

Digitaalisuuteen liittyviä riskejä ovat lähinnä tietoturvallisuuteen liittyvät kysymykset, etenkin kun palvelut ja tiedot ovat pilvessä, eli pilvipalvelun tarjoajan yrityksen palvelimella, eivätkä yrityksen omalla palvelimella tai käyttäjän tietokoneella. Tällöin käyttäjä ei pysty vaikuttamaan palveluntarjoajan tiloihin, henkilöstöön eikä laitteisiin ym. turvallisuusseikkoihin. Myös pilvipalveluun tallennetun tiedon pysyvyys ja saatavuus ovat aiheuttaneet huolta käyttäjissä. Erityisiä vaatimuksia tulee käyttäjien osaamiseenkin, jotta esimerkiksi salasanat ovat tarpeeksi hyvin suojatut eivätkä käyttäjät aiheuta omalla huolimattomalla käytöksellään tai tietämättömyydellään ongelmia. (Varanka ym. 2017, 23 – 28.)

Näihin riskeihin yritys voi varautua vertaamalla pilipalveluntarjoajien teknisen turvallisuuden tasoa sekä sitä, kuinka henkilöstö ja fyysinen turvallisuus on varmistettu. Riskejä minimoidaan myös sopimusteitse, kun palvelutasosopimuksessa yksilöidään sekä tuottajan että asiakkaan vastuut. (Varanka ym. 2017, 29.)

Valtion kärkihankkeista digitalisoitumista edistää automatisoinnin edistämisen lisäksi etenkin Handi-projekti, jossa koko valtio-konsernin hankintaketju digitalisoidaan. Ohjelman tavoitteena on suunnitella, toteuttaa ja raportoida hankinnat tehokkaasti, yksinkertaisesti ja läpinäkyvästi. Sillä yhtenäistetään koko konsernin hankinnat ja tavoitteena on saavuttaa 15 M€ vuotuiset säästöt v. 2020 eteenpäin. Ostolaskujen käsittelyn automaatioastetavoite on 90 % vuoden 2020 lopussa. Tavoitteiden toteutuessa saadaan merkittävien kustannushyötyjen lisäksi karsittua toiminnoista myös turhaa byrokratiaa. (Handi-ohjelma 2018.)

2.2 Muuttuva työelämä digitalisoituvassa maailmassa

Sanomalehti Karjalaisessa julkaistiin työelämän artikkeli, jossa kerrottiin yhteishakuun valmistautuville nuorille, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja millaisiin työtehtäviin he todennäköisesti voisivat sijoittua. Artikkelin mukaan esimerkiksi teollisuuden alan ammattirakenteet muuttuvat teknologisen kehityksen myötä siten, että koneet ja robotit hoitavat rutiinityöt, kun taas ihmisen asiantuntemusta tarvitaan palvelutuotteiden myymiseen. Kuten Me-säätiön analyytikko Jussi Pyykkönen totesi, niin *”työ ei katoa mihinkään, mutta sen sisältö muuttuu ja koulutuksen merkitys kasvaa.”* (Karjalainen 13.3.2018.)

Samoja teemoja on käsitelty myös Sitran julkaisemassa raportissa Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Siinä on julkaistu kolme vaihtoehtoista näkemystä siitä, miten työelämä tulee tulevaisuudessa muuttumaan. **Kunnialliset puurtajat** -skenaariossa nykyisen kaltainen työsuhde säilyy, mutta varsinainen työn sisältö muuttuu monipuoliseksi ad hoc -tyyppiseksi keikkatyöksi.

Työnvälitysyrityksillä on tässä skenaariossa keskeinen rooli, sillä ne välittävät osaajia erilaisiin tehtäviin. **Taipuisat tekijätyypit** -skenaariossa työelämä on produktioperustaista, jossa ihmiset ja pienet yritykset myyvät osaamistaan löyhissä verkostoissa. Työurat ovat polveilevia ja oppiminen ja kouluttautuminen on tehty helpoksi ja kannattavaksi. Viimeisessä skenaariovaihtoehdossa eletään **Taikurien taloudessa**, jossa pieni osa ihmisistä on merkittävästi tuottavampia kuin muut. Tämän asiantuntijaeliitin työllä rahoitetaan suurin osa julkisista palveluista. (Sitra 2017.)

Myös Elinkeinoelämän valtuuskunta EVAn raportissa 2/2016 Robotit töihin: Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? on pohdittu, kuinka tulevaisuuden työpaikkojen tulee käymään, kun automatiikka etenee ja robotteja ryhdytään hyödyntämään yhä enemmän työelämässä. Raportin mukaan me näemme liian usein koneet kilpailijana työpaikoistamme, kun meidän pitäisi päinvastoin ymmärtää, että ihmisen ja koneen yhdistelmällä saadaan aikaiseksi supertuottavuutta, kun yhden motivoituneen ja kyvykkään ihmisen työpanos yhdistetään koneen tuottamaan tukeen. (EVA-raportti 2016, 6.)

Tosiasia on sekin, että robotiikka tulee muuttamaan, jopa hävittämään monia nykyisiä työtehtäviä, mutta kuten Antti Kauhanen toteaa EVA-raportin artikkelissaan, niin robotisoituminen synnyttää myös täysin uusia töitä, joita emme osaa vielä edes kuvitella. Miltei kaikkien ammattien sisältö tulee kuitenkin muuttumaan, kun osan tehtävistä tulee tekemään robotti ja osan ihminen. (Kauhanen 2016, 10.)

Tämä sama viesti tulee esille Työn murros – Riittääkö dynamiikka? -teoksessa. Aikaisemmin höyry ja sähkö korvasivat mekaanisen rutiinityön, mutta nykypäivänä – tulevaisuudessa vielä enemmän, digitalisaatiolla ja analytiikalla korvataan myös aivotyötä vaativat rutiinit, kuten kirjanpidon tehtävät, ja ei-rutiininomaisia, luovia työtehtäviä. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 79.)

Yksi esimerkki luovan työn korvaamisesta algoritmeilla on "Quill", joka kerää tietoa eri lähteistä, kuten talousraporteilta, web-sivustoilta ja jopa sosiaalisesta mediasta, järjesteleä ja analysoi tiedon sekä poimii niistä tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat asiat, ja lopulta kirjoittaa näiden pohjalta johdonmukaisen, laadukkaan raportin. Vastaavissa tehtävissä, esimerkiksi urheilu-uutisten kirjoittamisessa, automatiikkaa käytetään jo laajasti. Kristian Hammond, jonka yritys omistaa Quillin, ennusti, että seuraavan 15 vuoden sisällä yli 90 % artikkeleista tulee olemaan algoritmien avulla kirjoitettuja. (Ford 2015, 83 – 85.) Suomesakin YLE käyttää jo urheilu-uutisten kirjoittamiseen VOITTO-nimistä virtuaalirobottia joten ohjelmistorobotiikka on tehnyt vahvaa tuloa myös luoville aloille (Hiltunen 2017, 35).

Kauhanen ym. eivät kuitenkaan ole kovin pessimistisiä automatisoinnin vaikutuksista työpaikkoihin. He toteavat, että vaikka uusia ammattinimikkeitä tulee digitalisaation myötä syntymään, niin suuri osa muutoksista tulee koskemaan entisten ammattinimikkeiden saamaa uutta sisältöä. He näkevät, että Suomen työmarkkinoilla on hyvät edellytykset luoda tämän pohjalta uusia työpaikkoja. (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015, 84, 6.)

Samoin kokee myös Taloushallintoliiton toimitusjohtaja Antti Soro. Kun digitalisaatio mahdollistaa sen, ettei manuaalista, rutiininluontoista työtä tarvitse enää tehdä, tulisi taloushallinnon ihmisten keskittyä enemmän asiakkaalle lisäarvoa tuottavien tehtävien tekemiseen, esimerkiksi antamaan ehdotuksia, joilla asiakas saa aikaan kustannussäästöä tai tehostettua toimintaansa. (Jokinen 2017, 16 – 17.)

Teknologiamurros on vaikuttanut työelämään paljon ja siksi pitäisikin puhua työn muutoksen sijaan työn murroksesta. Koko yhteiskunnalta tämä kehitys vaatii toimenpiteitä mm. osaamisen ja innovointikyvyn ylläpitämiseksi, mutta jokainen voi myös itse huolehtia siitä, että pysyy kehityksen vauhdissa mukana.

2.2.1 Kuinka digitalisaatio näkyy Palkeissa?

Digitalisointi, niin RPA kuin muukin automatisointi, on tullut vahvasti jo lähes jokaisen palvelutuotannossa työskentelevän henkilön työhön ja sen vuoksi Palkeissa on mietitty, miten työn muutos näkyy arjessa ja kuinka henkilöstöä voidaan siinä tukea. Henkilöstölle on tarjottu mm. Filosofian Akatemian asiantuntijaluentoja, joissa työn tekemistä ja työn muutosta on käsitelty monesta eri näkökulmasta ja myös esimiehille on järjestetty useita infotilaisuuksia, joissa on ollut mahdollisuus kysyä tulevista muutoksista (Palkeiden sisäinen materiaali 2018.)

Tosiasia on kuitenkin se, että digitalisaatio muuttaa jokaisen tehtävänkuvia, kun palvelukeskuksessa perinteisesti tehdyt manuaaliset tallennustyöt ovat pikkuhiljaa siirtyneet tai siirtymässä ohjelmistoroboteille tai automatisoituneet muutoin. Tätä kehitystä kuvaa Kauhanenkin toteamalla, että rutiininomaiset tehtävät, joita taloushallinnossa on vielä runsaasti, tulevat siirtymään tulevaisuudessa ohjelmistorobotille (Kauhanen 2016, 17). Tämän lisäksi myös sähköisten lomakkeiden käyttö on lisääntynyt ja työtehtävissä, esimerkiksi Rondo-arkiston tarkistamisessa, hyödynnetään Accessia ja suuremmissa tietokorjauksissa käytetään WinShuttlen apua.

Yksi merkittävä keino vastata työn muuttumiseen on henkilöstön kannustaminen kehittämään uusia asiakaslähtöisiä palveluja ja digitaalisia palveluratkaisuja kokeilukulttuuria vahvistamalla. Palkeissa on pidetty mm. Dolt! päiviä, joissa eri palveluryhmien ja ICT:n henkilöstöt ovat voineet yhdessä keskittyä päivän ajan miettimään ja kokeilemaan ratkaisua johonkin käytännön työssä esiintyneeseen ongelmaan ja näin hyödyntämään monialaista osaamista, jota eri työtehtävissä työskentelevillä on. Kokeilukulttuurissa on olennaista, että uusia tapoja uskalletaan kokeilla rohkeasti ja vaikka lopputulos ei onnistuisikaan, niin myös epäonnistumisesta osataan ottaa opiksi. (Palkeiden sisäinen materiaali 2018.)

Esimiehille työn muutos tuo mukanaan entistä vahvemmin tarpeen olla läsnä ryhmän päivittäisessä työssä. Se vaatii aktiivista tiedottamista, läsnäoloa ja huolistusta keskustelua, myös henkilökohtaisesti. Se vaatii töiden organisointia ja resurssien jakoa sitä mukaa kun automatisointi etenee ja manuaalisesti tehtyjä töitä siirtyy ohjelmistoroboteille, sekä henkilöstön kannustamista oman osaamisensa kehittämiseen ja tarttumista uusiin mahdollisuuksiin, joita työuran muutos voi tuoda mukanaan.

2.2.2 Muutoksen kokeminen ja muutosroolit

Muutokset tapahtuvat organisaatioissa kahdella tavalla: yritys joko sopeuttaa toimintaansa ja tekee uusia linjauksia ympäristössä tapahtuvien muutosten mukaisesti, tai sitten muutos tulee pakon sanelemana, jolloin yritys joutuu reagoimaan jälkijättöisesti (Ylikoski & Ylikoski 2009, 13). Tapahtuipa muutos kummalla tavalla tahansa, niin ihmisille on luontaista, että suhtaudumme muutoksiin varauksellisesti. Ihmiselle on ominaista pyrkiä säilyttämään tasapaino ja tunne siitä, että tilanne on hallinnassa ja tämän vuoksi pyrimme arvioimaan tarkoin uuden, ennenkuin uskaltaudumme mukaan. Muutosvastarintaa koskevissa tutkimuksissa on todettu, että ihmiset sinänsä haluavat sitoutua uuteen, mutta vanhasta luopumiselle olisi pystyttävä luomaan riittävästi tilaa ja menetelmiä. Muutosvastaisuudessa on siis kyse tilasta, jossa ihmisten tulisi saada tehdä surutyötä vanhasta luopumisessa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Hackselius-Fonsén on kuvannut muutoksen rakennetta ja verrannut sitä henkilökohtaisesta kriisistä toipumiseen. Muutosprosessissakin tapahtuma ensin kyseenalaistetaan ja ollaan tyytymättömiä muutoksen itselle tuomiin vaatimuksiin. Sen jälkeen pyritään yhteensovittamaan toivetta ja tavoitetta, hyväksytään ne, ja vasta viimeiseksi pystytään irtaantumaan vanhoista tavoista ja sitoutumaan uuteen. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.)

Samaa asiaa ovat kuvanneet myös Arikoski ja Sallinen. Suurissa muutoksissa ihminen käy läpi pelon, vihan, surun ja ilon tunteet ja vasta näiden tunteiden läpikäymisen jälkeen hän on todella sinut muutoksen kanssa (Arikoski & Sallinen 2007, 41).

Myös Juuti ja Virtanen koostavat muutoksen aiheuttamien tunteiden läpikäyntiä. Tunteet on käytävä läpi tavalla tai toisella, sillä jos ne jätetään käsittelemättä, ne kuormittavat paitsi yksilöä, myös koko organisaatiota. Aito ja avoin keskustelu työpaikalla siitä, miltä muutos tuntuu, auttaa viemään muutoksen yli. (Juuti & Virtanen 2009, 118 – 120.)

Muutosvastarintaan saattaa sisältyä myös paljon erilaisia epävarmuuden, kyvyttömyyden ja ahdistuksen tunteita ja näin ollen se on merkittävä oppimisen rajoite. Sen vuoksi muutosvastarintaa ei tulisi ohittaa, vaan pysähtyä miettimään, kuinka vastustavat yksilöt voitisiin auttaa omien kielteisten tunteidensa yli, jolloin oppiminen helpottuisi, eikä kielteinen toiminta vaikeuttaisi muiden kehittymistä ja oppimista. (Moilanen 2001, 137.) Esimieheltä tämä vaatii ilmiön tunnistamista, tilanteen analysointia ja henkilöiden eritasoista tukemista ja kannustamista (Moilanen 2001, 140).

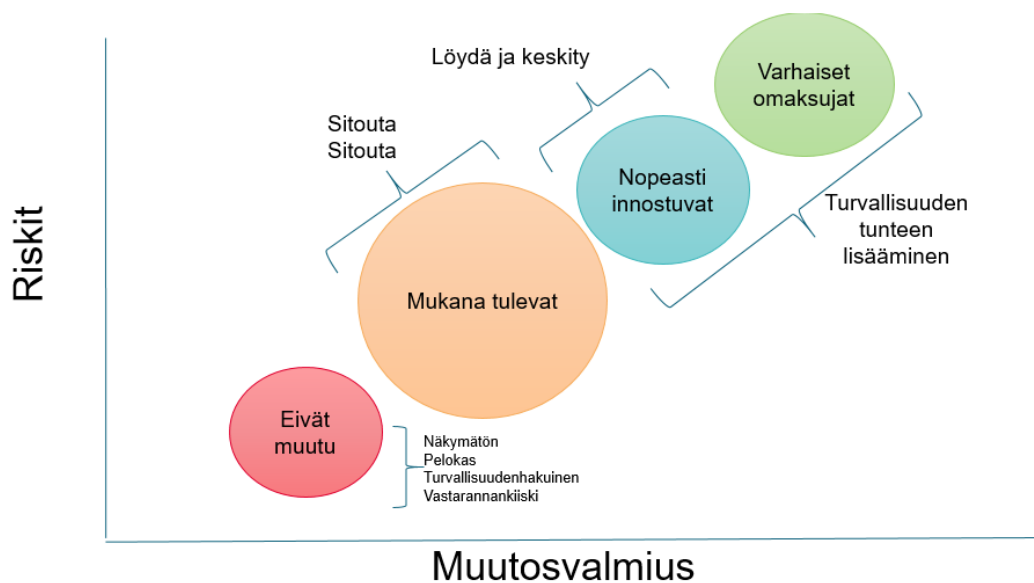
Olennainen merkitys ihmisten ja muutoksen johtamisessa on tarinoilla ja niiden kerronnalla, sillä vaikka muutosta yritettäisiin perustella kuinka rationaalisin perustein tahansa, ihmiset eivät lähde muutokseen mukaan rationaalisten seikkojen vuoksi, vaan siksi, että se tuntuu oikealta valinnalta. Sanoman perillemenon varmistamiseksi ja erilaisten mielipiteiden kohtaamiseksi tarinoiden kerronta on hyvä menetelmä. (Juuti & Virtanen 2009, 158.) Kun merkittävistä asioista kerrotaan tarinoiden kautta, niin ne valmistavat ihmisiä tuleviin muutoksiin ja tekevät muutoksista helpommin ennakoitavia ja hallittavia (Aaltonen & Wilenius 2002, 161 – 163).

Myös Ponteva korostaa tarinoiden merkitystä. Tarinoiden avulla voidaan kiristää muutostarpeita henkilöstölle ja monesti ne selventävät omia ajatuksia muutoksesta. Työkaverin kertomukset muutoksesta auttavat lisäksi ymmärtämään häntä paremmin. (Ponteva 2010, 12.)

Muutokseen mukaan lähteminen on sitä hankalampaa, mitä kauempana muutoksen tavoitteet ovat omista tavoitteistamme; jos sitä vastoin omat tavoitteemme ovat saman suuntaisia, niin muutokseen mukaanlähteminen on helpompaa. Joka tapauksessa, muutos vaatii omalta mukavuusalueelta poistumista ja lisää työtä. Toisaalta, jos muutos koetaan positiivisena, se lisää energiaa. (Myllymäki 2017, 22.)

Jokainen henkilö kokee muutoksen eri tavalla ja muutostilanteissa saattaa korostua sellaiset piirteet, joita normaalissa työtilanteessa ei esiinny. Johto olettaa usein, että henkilöstö on muutostilanteessa aktiivinen ja kykenevä toimimaan haluttuun suuntaan vaikuttaakseen omaan asemaansa ja siksi voi olla vaikeaa ymmärtää, kuinka osa vastustaa muutosta avoimesti tai lamaantuu täysin. (Mattila 2007, 71.)

Oheiseen kuvioon on kuvattu eri rooleja, joita henkilöt usein ottavat muutostilanteessa. Esimieheltä vaaditaan herkkyyttä tunnistaa ihmisten erilainen valmius muutokseen. On tärkeää huomioida, ketkä selviävät muutoksesta vähemmällä panostuksella ja ketkä tarvitsevat erityishuomiota. (Moilanen 2001, 30.)



Gartner Digital Workplace Summit 2016

Kuvio 2: Muutoksen kokeminen (Lähde: Gartner Digital Workplace Summit 2016).

Varhaisia omaksujia ja nopeasti innostuvia voidaan kuvata myös aktivisteiksi, jotka kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti. Esimiehelle on tärkeää tunnistaa nämä henkilöt, sillä aktivistit toimivat muutoksen vetureina ja vaikka hyödyistä ja ei olisi vielä varmuuttakaan, he ovat kiinnostuneita uusista tehtävistä ja toimintatavoista. Heidän motivaationsa oppia uutta ja kehittää ammattitaitoaan on korkealla. Kuitenkin, myös aktivisti voi ja saa olla epävarma ja pelokas uuden edessä ja siksi esimiehen tulee pystyä luomaan heille tunne turvallisuudesta muutosvaiheen aikana. (Mattila 2007, 72 – 73.)

Monesti aktivistit korostavat työntekijän omaa vastuuta osaamisestaan ja työpaikan säilymisestä. Heidän asenteensa muiden huonoa suoriutumista kohtaan tai muutoskyvyn puutteesta voivat olla kovia ja siksi niin johdon kuin esimiehenkin tulee pitää huolta siitä, etteivät innokkaat aktivistit herätä ärtymystä hitaammin tulevassa enemmistössä. Tästä huolimatta, aktivistit ovat esimiehen tärkein resurssi muutoksessa. (Mattila 2007, 74 – 75.)

Mukana tulevia, suurinta ryhmää, kutsutaan myös seurailijoiksi ja he jäävät uudistushankkeissa alussa mieluummin varovaisen tarkkailijan rooliin. Seurailijat täytyy saada vakuuttuneiksi muutoksen toimivuudesta käytännön arkisilla teoilla. Kun he saavat riittävästi perusteluja ja uskon vahvistusta, he sitoutuvat ja asettuvat uuden toimintamallin taakse. Esimiehen on tärkeää tunnistaa seurailijat ja huomioda heidän panoksensa, ettei kaikki maine muutoksen läpiviemisessä mene ainoastaan aktivisti-roolin innokkaille tekijöille. (Mattila 2007, 78 – 79.)

On myös hyväksyttävä se, että pieni ryhmä ihmisistä kuuluu oppositioon tai niihin, jotka eivät muutu. He näkevät muutoksessa ainoastaan kielteistä ja menetettävää. Tällaisten työntekijöiden käytös on kuitenkin raskasta muille, eikä muu työyhteisö jaksa sietää kovin pitkään vastarintaa, vaan he vaativat joko vastustajaa sopeutumaan tai työnantajaa puuttumaan tilanteeseen. (Mattila 2007, 82 – 83.)

Henkilöiden sitouttaminen muutokseen on erittäin tärkeää, sillä jos ihmiset pääsevät vaikuttamaan itseään koskeviin muutoksiin, he siirtyvät nopeasti muutosta vastustavista muutosta ajavien leiriin (Myllymäki 2017, 87). Tärkeä rooli on myös muutosagenteilla, joiden tehtävänä on ohjata ja tukea työyhteisöä muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä. Muutosagentit ovat olleet perinteisesti konsultteja, kouluttajia tai henkilöstöammattilaisia, mutta muutosagenttina voi toimia muutkin organisaation kehittäjät. Esimiehen toimiessa muutosagenttina on huomioitava, että esimies toimii silloin enemmänkin valmentajan roolissa, eikä käytä työnjohdollista asemavaltaansa muutoksen läpiviemiseksi. (Honkanen 2006, 22 – 23.)

2.2.3 Esimiehen rooli muutoksessa

Esimiehet kantavat muutoksessa erityisvastuuta, sillä he työskentelevät rajapinnassa niin henkilöstöön kuin yritysjohtoonkin päin. Esimiehet näkevät työyhteisön arjen ja jos he epäonnistuvat tämän todellisuuden välitystehtävässä yritysjohdolle, niin seurauksena voi olla, että päätökset tehdään väärin tietojen pohjalta. Tämän vuoksi esimiesten sujuva yhteistyö niin omaan työyhteisöön kuin oman esimiehen kanssa ovat erittäin tärkeässä roolissa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 18.)

Esimiehellä on muutoksessa monta roolia. Hän on itsekkin muutoksen kokija, mutta lisäksi myös työntekijän muutoksen ymmärtäjä ja tulevaisuuteen valmistautuja, eli hänen pitäisi pystyä ennakoimaan, millaisia resursseja ja osaamista jatkossa tarvitaan ja mitä muita haasteita muutos voi tuoda tullessaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 83 – 85.)

Kuviossa 3 on kuvattu muutoksen vaiheet ja keinot, joilla kutakin vaihetta voidaan hallita. Etenkin muutosvaiheiden hallinnassa esimiehillä on iso vastuu, vaikka usein muutostilanteet koskevat myös heitä.

MUUTOKSEN VAIHE

1. Muutosta edeltävä vaihe
 - Toimintaympäristön huomiointi
 - Ennakointi
 - Muutostarve
 -> valmistelu ja suunnittelu
2. Uhan kokemisen vaihe
 - Epävarmuus
 - Uhka
 - Lamaantuminen
 -> toteutus
3. Vastustuksen vaihe
 - Tunteiden käsittely
 - Surutyö
 - Muutosvastarinta
 -> vakiinnuttaminen
4. Hyväksyminen
 - Haasteisiin tarttuminen
 - Ammattiroolin jäsentyminen
 - Samaistuminen



Kuvio 3: Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25).

Muutosta edeltävää vaihetta kuvataan myös nimellä tasapainon sulatusvaihe. Johto on havainnut, että entisillä toimintatavoilla ei enää selviydytä ja siksi on ryhdytty ennakoiviin toimenpiteisiin, jotta saataisiin lisää joustoa ja liikkuvuusmahdollisuuksia. Työyhteisössä alkaa näkymään ennakoivia signaaleja, kuten levottomuutta, ja huhut alkavat liikkumaan. Erityisesti esimiesten, luottamushenkilöiden ja henkilöstöhallintoon kuuluvien kuormittuneisuus kasvaa tässä vaiheessa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 33 – 34.)

Tämä vaihe on haastava, sillä moni esimieskin alkaa kilpailemaan toisten esimiesten kanssa omista paikoistaan (Ponteva 2010, 23). Henkilöstö ei usein tule ajatelleeksi, että johto ja esimiehet eivät ole pelkästään muutoksen käynnistäjiä, vaan usein myös itse muutoksen kohteina (Järvinen 2005, 135).

Koska muutos koskee aina myös esimiestä, olisikin tärkeää, että lähiesimiehet saisivat keskustella muutoksesta riittävästi oman esimiehensä kanssa, jotta he olisivat sitoutuneita muutosprosessiin. Jos lähiesimiehiä ei saada muutokseen mukaan, ei muutosprosessin läpivieminen käytännössä onnistu.

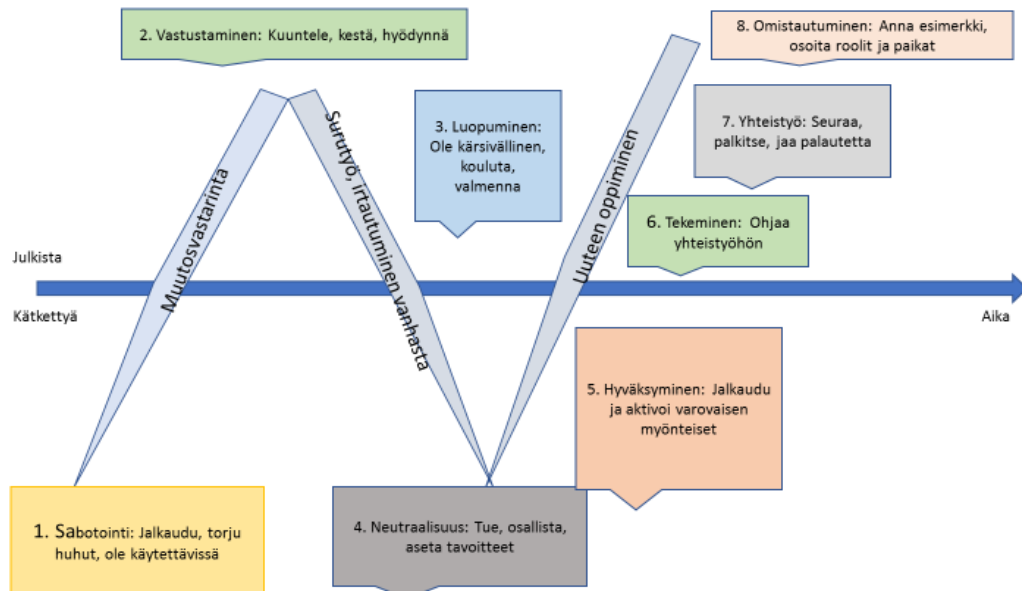
Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi lähiesimiehet tulisi pitää mukana tiiviisti johdon ja päällikkötason keskusteluissa mukana, jotta lähiesimiehet olisivat askeleen muuta henkilöstöä edellä muutoksen suunnittelussa. (Järvinen 2005, 136 – 137.) Tavoitteena on, että muutosta edeltävä vaihe jäisi mahdollisimman lyhyeksi ja ennakoivista merkeistä pystyttäisiin keskustelemaan avoimesti (Ylikoski & Ylikoski 2009, 35).

Kun muutoksen merkitys selviää, koetaan uhkaa. Ihminen lamaantuu ja hän alkaa suojelemaan mieltään säännöstelemällä ja osin kieltämällä tosiasioita. Näillä keinoilla ihminen kerää energiaa pystyäkseen aloittamaan vaihtoehtojen tarkastelun ja työstämään tapahtumaa. Esimiehiltä tämä vaihe vaatii läsnäoloa, tosiasioiden läpikäymistä ja henkilöstön tukemista. Koko organisaatiolta vaaditaan massiivista tiedottamista, koska ihmiset eivät välttämättä kykene vastaanottamaan tietoa kerralla tai ymmärtämään sitä. Tässä vaiheessa tulee pystyä luomaan foorumeita, joissa on mahdollisuus osallistua, saada ajantasaista tietoa sekä keskustelua yhteisen ymmärryksen saamiseksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 36 – 43.)

Vastustuksen vaiheessa käydään läpi muutoksen aiheuttamat tunteet, joita on käsitelty tarkemmin edellisessä luvussa. Tässä vaiheessa joudutaan kenties luopumaan entisistä työtehtävistä ja myös poisoppimaan vanhoista toimintatavoista, ja siksi on tärkeää, että tässä vaiheessa henkilöstölle tarjotaan ohjatusti mahdollisuutta arvioida osaamistaan, tietojensa käyttökelpoisuutta ja oman osaamisensa sopivuutta nykytyöelämän tarpeisiin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45 – 46.) Esimiehiltä tämä vaihe vaatii edelleen aktiivista viestintää ja läsnäoloa.

Ihminen pystyy sitoutumaan uuteen vasta, kun hän on käynyt nämä vaiheet läpi ja hyväksynyt muutoksen, sekä alkanut siirtyä lähemmäksi uutta kuin vanhaa. Tässä vaiheessa voidaan aloittaa uusien asioiden omaksumista ja kouluttamista, sillä edellytykset niille ovat nyt olemassa, kun surutyö vanhasta luopumiseen on tehty. Tässä vaiheessa luottamuksen ja turvallisuuden tarve on suuri. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66 – 67.)

Mattila on kuvannut muutokseen sitoutumista ja esimiehen tehtäviä kuvion 4 mukaan.



Kuvio 4: *Sitoutuminen muutoksessa ja esimiehen tehtävät (Mattila P. 2007).*

Mattilan malli eroaa Pontevan ja Yliskoskien mallista siinä, että tässä uuteen kouluttaminen aloitetaan varhaisemmassa vaiheessa, jo silloin, kun tehdään vielä irtautumista vanhoista toimintatavoista. Mattila tuo esiin mallissaan myös esimiehen esimerkin voiman, jota myös Arikoski ja Sallinen korostavat; esimiehen on itse sitouduttava muutokseen, ennenkuin hän voi johtaa esimerkillään, eli suorittamaan omia työtehtäviään muuttuneiden olosuhteiden ehdoilla. Tämä edellyttää siis esimieheltä muille näkyvää työtä muutoksen eteen. (Arikoski & Sallinen 2007, 100 – 101.)

Esimiehen viestintävastuuta muutostilanteessa ei voi korostaa liikaa. Esimiehen on edustettava omaa ryhmäänsä sidosryhmille, mutta sen lisäksi hänen on liikuttava aiempaa enemmän ryhmänsä sisällä tiedottamassa muutoksesta ja ryhmän ulkopuolella saamassa tietoa muutoksesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 87). Esimieheen kohdistuu myös paljon muita rooliodotuksia. Hänen odotetaan toimivan innostajana, joka auttaa oppimaan ja katsomaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin, sekä puolustajana, joka pitää ryhmänsä puolta muutoksen keskellä.

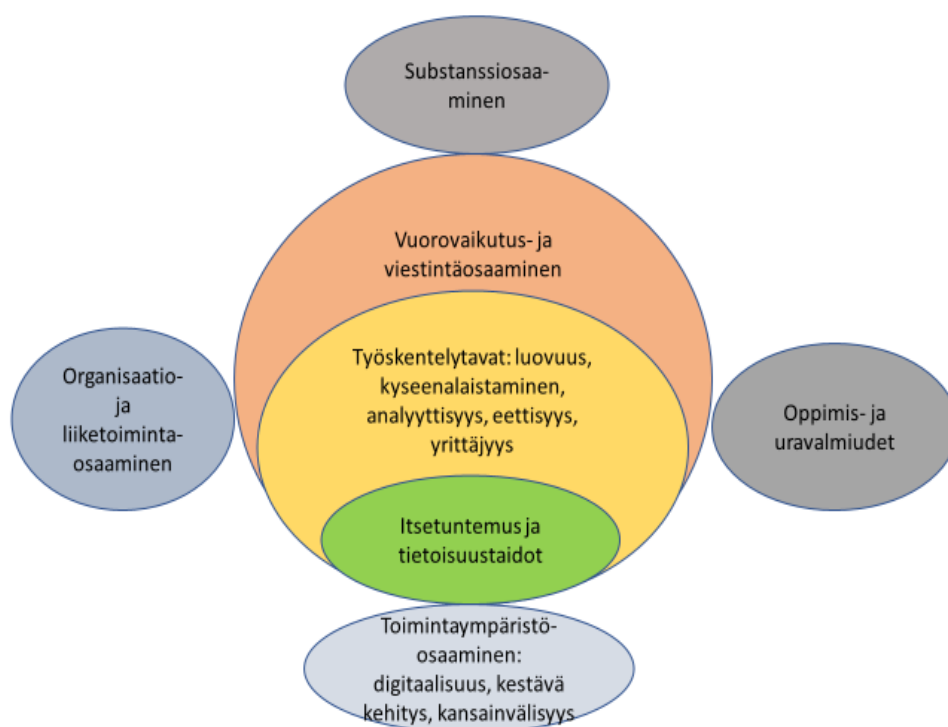
Esimies on huolehtija, joka varmistaa, että perustehtävät on hoidettu ja asiakas saa palvelun, sekä toimeenpanija, joka toteuttaa johdon haluamat muutokset. (Kaiku-palvelut 2008.)

2.3 Kun kerran opittu ei riitä; mitä osaamista nykyinen ja tuleva työelämä vaatii?

Institute for the Future on listannut, millaista osaamista tulevaisuuden työntekijöiltä vaaditaan. Avaintaidoiksi nousivat mm. virtuaalisen yhteistyön tekemisen taito, sosiaalinen älykkyys, matemaattiset taidot sekä kulttuurien välinen osaamistaito. Koska myös teknologia ja viestintävälineet kehittyvät jatkuvasti, tarvitaan myös uudenlaista median ja tiedon lukutaitoa. (Institute for the Future 2011.) Vielä julkaisemattoman Taidot työhön -tutkimushankkeen tulosten perusteellakin tulevaisuudessa pärjäävät sosiaalisesti lahjakkaat matemaatikot, sillä yhä useammassa työtehtävässä tarvitaan esimerkiksi ohjelmointia ja tilastotieteen tuntemusta, mutta myös vuorovaikutustaitoja vaativien työpaikkojen määrä tulee jatkamaan kasvuaan. (Karjalainen 13.3.2018.)

Palkeissa tehtävä työ on tulevaisuudessa yhä enemmän asiantuntijatyötä, kun automatisaatio etenee ja rutiinityö vähenee. Talouspalvelutöissä työskentelevän henkilön on pystyttävä vastaamaan nykyistä laajemmista kokonaisuuksista ja ottamaan kantaa ongelmatilanteisiin ja laatupoikkeamiin, joita ohjelmistorobotiikka ei pysty ratkaisemaan.

Koska toimintaympäristöt ovat niin monimutkaisia, ei kenenkään asiantuntijuus riitä yksin ratkaisemaan sen haasteita. Yhä tärkeämpään asemaan nousevat asiantuntijaverkostot ja jaettu asiantuntijuus. (Korhonen–Yrjänheikki 2014.) Oheisessa kuviossa on esitetty avoimessa innovaatioympäristössä toimivan asiantuntijan osaamisprofiili ja mitä taitoja hän tarvitsee:



Kuvio 5: Avoimessa innovaatioympäristössä työskentelevän asiantuntijan osaamisprofiili (Korhonen-Yrjänheikki K. 2014).

Osaamisen keskiössä on asiantuntijan itsetuntemus ja tietoisuustaidot, eli kyvykkyys autenttiseen läsnäoloon nykyhetkessä, työskentelytavat sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Työskentelytavoista luovuudella tarkoitetaan kyvykkyyttä hyödyntää hiljaista tietoa. Kolmannessa kerroksessa olevat vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat olennaisia taitoja asiantuntijatyössä, etenkin jos työskennellään esimerkiksi virtuaalitiimeissä, joita Palkeissakin käytetään tiettyjen tehtävien, esimerkiksi kassamaksujen hoitamisen, osalta. Substanssiosaaminen, oppimis- ja uravalmiudet, toimintaympäristöosaaminen ja organisaatio- ja liiketoimintaosaaminen muodostavat asiantuntijalta vaadittavat osaamiskokonaisuudet. Substanssiosaaminen voi olla esimerkiksi muutaman osa-alueen syvempää hallintaa tai kyvykkyyttä yhdistää eri osaamisalueita. Organisaatio- ja liiketoimintaosaaminen on perusteiden osaamista esimerkiksi asiakasosaamisessa tai projektin johtamisessa. Koska asiantuntijan on pystyttävä jatkuvasti kehittämään omaa osaamistaan, tarvitaan myös toimintaympäristöosaamista ja oppimis- ja uravalmiuksia. (Korhonen-Yrjänheikki 2014, 107 – 108.)

Kuten edellä oleva kuviokin osoittaa, niin pelkästään ammattiosaamisella ei enää pärjää, vaan kyky oppia uutta on yksi tärkeimmistä perustaidoista. Näitä oppimaan oppimistaitoja, kuten esimerkiksi taitoa esittää kysymyksiä, ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä asettaa itselle tavoitteita ja motivoida itseään, tulee harjoitella samoin kuin mitä tahansa muitakin taitoja. (Ojala 2001, 30.)

Tätä korostaa myös Taloushallintoliiton toimitusjohtaja Antti Soro. Koska taloushallinnon ammattilaisten rooli tulee muuttumaan voimakkaasti automatisoinnin edetessä, tarvitaan ihan uudenlaisia koulutussisältöjä ja osaamista. Jatkossa korostuvat esimerkiksi neuvonantopalvelut, asiakkaan sparraaminen ja tilinpäätösten läpikäynti. (Manninen 2017, 8 – 9.) Samoin näkevät alan kouluttajat ja yrittäjätkin. Kirjanpitäjän työ ei tule katoamaan, mutta sisältö tulee muuttumaan substanssiosaajasta avainkumppaniksi, jolla on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnan ohjaamisessa. (Suomalainen, 2017, 16.)

2.3.1 Osaamisen kehittäminen ja sen keinot

Organisaation toiminta-ajatus (miksi olemme olemassa?) ja ydinosaaminen (osaaminen, jolla organisaation strategia saadaan toteutettua), ovat osaamisen kehittämisen perustana (Tuomi & Sumkin 2012, 30). Organisaatiossa on tärkeää määritellä, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta. Tätä tärkeintä osaamista kutsutaan *strategiseksi osaamiseksi*. Ne strategiset osaamiset, joissa tarvitaan eniten ja nopeimmin kehittämistoimia, ovat *kriittisen osaamisen kehittämistarpeita*. (Ojala 2009, 53.)

Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämiseen sitoutetaan mukaan myös verkostokumppanit ja keskeiset asiakkaat. Osaamisen kehittäminen ei edellytä työstä irrallisten toimenpiteiden tekemistä, vaan oman työn tekemistä ja uuden oppimista työn ohessa. (Tuomi & Sumkin 2012, 30.)

Osaamisen kehittäminen on toimintaa, jota johdetaan ja joka vaatii tietoista suunnittelua. Se on arjen toiminnan johtamista sekä sen suunnan seuraamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 31.) Etenkin tietointensiivisissä yrityksissä osaamisen kehittäminen vaatii vuosittain runsaasti panostuksia ja se on keskeinen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Tämän vuoksi osaamisen kehittämisestä pitäisikin puhua kustannusten sijaan investointina. (Viitala 2013, 186.)

Organisaation osaaminen ei useinkaan kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen kautta vaan vasta sitten, kun osaaminen on jaettua ja se muuttuu ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012, 31). *Yksilön osaaminen* muodostuu monesta eri tekijästä. Sen muodostaa tiedot, taidot, kokemukset, kontaktit ja verkostot, asenne ja tahto sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Nämä yhdessä auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja näiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun ja tekemisen kautta. Kokemus tulee tekemisen, mutta myös hiljaisen tiedon kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja tunneäly vaikuttavat siihen, miten koulutus ja osaaminen painottuvat juuri kyseisen henkilön kohdalla. (Ojala 2009, 50 – 51.)

Nykyisin tietoa syntyy niin paljon, että kukaan ei pysty hallitsemaan sitä yksin. Sen vuoksi osaamiseen kuuluu myös kyky tehdä tiimityötä ja verkostoitua muiden asiantuntijoiden kanssa. Kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi, yksilöiden osaaminen muuttuu *organisaation osaamiseksi*. (Ojala 2009, 50 – 51.)

Osaamisen kehittämistä tuleekin tarkastella kahdella tasolla; organisaationäkökulmassa korostetaan osaamisen kehittämisen ohjaamista yrityksen strategian ja vision kautta, kun taas yksilönäkökulmasta korostuvat yksilön itsensä tekemät valinnat osaamisen kehittämisen keinojen hyödyntämisessä (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 319). Näitä yksilön tekemiä valintoja voivat olla esimerkiksi perinteisessä koulutuksessa hankittu osaaminen. Tässä behavioristisessa näkemyksessä henkilöstön kehittäminen nähdään mekaanisena toimintana, jossa painopiste on koulutusten järjestämisessä ja niihin osallistumisessa.

Nykyisin kuitenkin painotetaan ennemminkin konstruktivistista ajattelumallia, jossa korostetaan toimintaoppimista ja oppijälähtöisyyttä, jossa kokemuksille ja niiden prosessoinnille annetaan suuri merkitys. Esimerkiksi taloushallinnon työntekijä voi laajentaa osaamistaan osallistumalla raportointijärjestelmien kehittämiseen tai lähtemällä työkiertoon. (Viitala 2013, 189 – 190, Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 331.) Tutkimusten mukaankin vähintään puolet oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta työssä tekemällä, 20 % koulutuksessa ja 30 % vuorovaikutussuhteissa kollegoilta ja verkostoissa (Ojala 2008, 68).

Ojala tuo esiin, että osaamistarpeiden tarkistuksia tulisi tehdä organisaationäkökulmasta samanaikaisesti kuin tehdään strategian tarkistuksia. Tällöin organisaatio saadaan pohtimaan toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita ja tunnistamaan, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan jatkossa. Myös henkilöstölle strategia tulee silloin läheisemmäksi, kun jokainen miettii oman työnsä kannalta, millaista osaamista strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii minulta. (Ojala 2008, 108 – 109.)

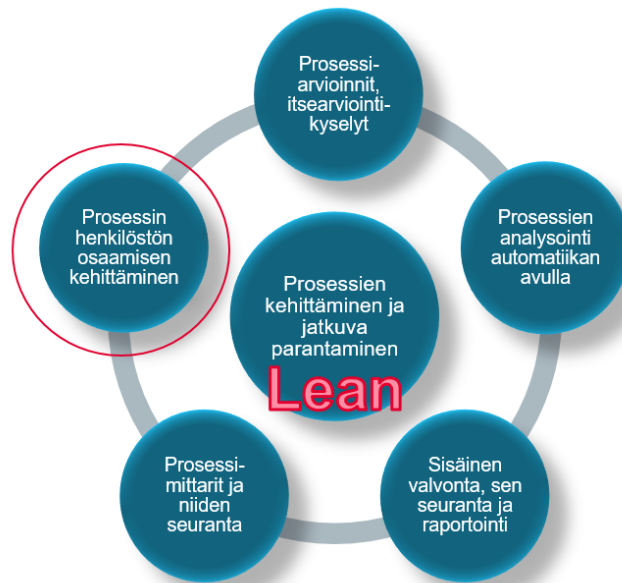
Palkeissa tämä strategian ja osaamisen yhdistäminen toteutetaan vuosittain pidettävissä ryhmäkehityskeskustelussa sekä henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa, joiden yhteydessä mietitään kunkin työntekijän henkilökohtaisia osaamistarpeita strategian ja toimintasuunnitelman toteutumiseksi. Myös Järvenpää, Partanen ja Tuomela korostavat taloushallinto-organisaation kokonaisuosaamisen kehittämisessä lähtökohtana olevan nykyisen osaamisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arvioinnin. Tässä työssä on tärkeää ottaa huomioon liiketoimintaympäristön muutosten aiheuttamat haasteet sekä tunnistaa yrityksen strategian mukainen ydinosaaminen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 320.) Tällaista yritystä, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeensa, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi (learning organization) (Viitala 2013, 171).

Palkeissa on laadittu nykytilan kuvaamista varten osaamiskartoitusten malli, jonka perusteella pyritään saamaan selville kokonaiskuva nykyisestä osaamistasosta ja perehdytystarpeista. Osaamiskartoitukset tehdään sähköisesti Webropol-kyselyllä ja siinä henkilö arvioi omaa osaamistaan tehtävän vaatimuksiin verraten. Tulokset analysoidaan niin Palkeet -tasoisesti kuin palveluysikkö- ja ryhmätasoisestikin. Näitä raportteja hyödynnetään mm. koulutussuunnitelmia laadittaessa.

Osaamiskartoituksiin liittyy keskeisesti myös prosessiarvioinnit, joissa seurataan henkilöiden työskentelyä ja arvioidaan, suoritetaanko tehtävät prosessiohjeiden mukaisesti. Näiden prosessiarviointien kautta löydetään ne toiminnan kohdat, joihin kenties tarvitaan enemmän perehdytystä tai kertausta. Uutena työkaluna on lanseerattu Luodaan laatua yhdessä -menetelmä, joka on vuorovaikutteisempi kuin prosessiarviointi. Tässä menetelmässä henkilö seuraa tehtävän suorittamista kuten prosessiarvioinnissakin, mutta samalla käydään vuorovaikutteisesti läpi eri tapoja tehtävän suorittamiseen. Tarkoituksena on löytää sujuvin tapa toimia ja jalkauttaa se myös muille tekijöille Palkeet-tasoisesti.

Oheiseen kuvioon on kuvattu, mikä merkitys osaamiskartoituksilla on prosessien kokonaiskehittämisen ja jatkuvan parantamisen kannalta. Myös prosessin mittareilla ja sisäisellä valvonnalla on tärkeä roolinsa kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Osaamiskartoitukset osana jatkuvaa parantamista



Kuvio 6: Osaamiskartoitusten merkitys osana prosessien kehittämistä (Palkeiden sisäinen materiaali).

Osaamiskartoituksilla on suuri merkitys, sillä niiden avulla saadaan selville osaamiskuilut, jolla tarkoitetaan osaamiseroa nykytietämyksen ja tavoitellun tilanteen välillä. Organisaatioissa esiintyy kahdenlaista osaamiskuilua: sisäistä ja todellista. Sisäisellä osaamiskuilulla tarkoitetaan sitä, että tiedon kulun ongelmien vuoksi kaikkea piilevää osaamista ei pystytä hyödyntämään, vaan se voi tulla esiin esimerkiksi jonkin vaativan projektin myötä. Kaikki osaaminen ei ole myöskään käytössä vaikka sen olemassa olo olisikin tiedostettu. Esimerkiksi taloushallinnossa voi rutiinitoimintojen aiheuttama kiire, asiantuntijoiden välisten keskustelujen satunnaisuus tai tehottomat työskentelytavat aikaansaada sen, ettei osaamispotentiaalia saada käyttöön. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 321 – 322.) Palkeissa on pyritty vastaamaan tähän haasteeseen paitsi automatisoimalla prosesseja, myös Lean-menetelmällä etsimällä keinoja sujuvoittamaan työntekemistä, jotta taloushallinnon kehittämistyöhönkin jäisi aikaa.

Silloin, kun tarvittava osaaminen puuttuu organisaatiosta kokonaan, puhutaan todellisesta osaamiskuilusta. Tämän poistamiseksi tarvitaan oppimista tukevan kulttuurin luomista ja oppimiskokemusten aikaansaamista, jotta yksilöiden hiljaista tietoa (tacit knowledge) saataisiin vapautettua koko organisaation käyttöön. Oppimista tukevassa kulttuurissa on olennaista avoimuus, kyseenalaistaminen, kokeilunhalu, jatkuva kehittyminen, virheiden sietäminen ja erilaisten näkemysten yhteensovittaminen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 323 – 324.)

Mielestäni Palkeiden Dolt! päivät (ks. luku 2.2.1) on hyvä esimerkki oppimista tukevasta kulttuurista. Samalla, kun luodaan uutta, saadaan aikaiseksi myös oppimiskokemuksia, joilla tähdätään osaamista kehittävien toimintatapojen ja -rutiinien muodostamiseen. Learning by doing, tekemällä oppiminen, on oppimista, joka tapahtuu käytännön työssä. Tällaisessa oppimisessa monen alan osaajat vaihtavat ideoita, tekevät yhdessä ja verkostoituvat samalla. Vastaavia sovelluksia tästä on ympäri maailmaa olevat Hack Lab -työpajat, jossa jäsenet rakentavat erilaisia teknisiä projekteja itse tai yhdessä. (Soini-Salomaa 2014, 36.)

Kuten Järvenpää & kumpp. toteavatkin, niin järjestettyjen koulutustapahtumien merkitys vähenee, kun kokemuksellisen oppimisen luonne on sisäistetty ja henkilöt oppivat hyödyntämään omissa työtehtävissään tarjoutuvat oppimishaasteet (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 324). Tätä tukee myös tutkimus, jonka mukaan ihminen oppii 10 % lukemastaan, 20 % kuulemastaan, mutta jopa 90 % sanomastaan ja tekemästään (Dryden & Vos 2002, 100). Tällaisia osaamisen kehittämisen keinoja, jotka voidaan toteuttaa lähellä työtä, ovat muun muassa perehdyttäminen, tehtäväkierto, erilaisiin projekteihin osallistuminen ja verkkooppiminen (elearning) (Viitala 2013, 193 – 198). Oppiminen tulisi ymmärtää luonnolliseksi osaksi työntekoa, sillä jos kuvitellaan, että oppiminen tarkoittaa vain työyhteisön ulkopuolella tapahtuvaa koulutusta, jätetään suurin osa oppimisen mahdollisuuksia hyödyntämättä (Moilanen 2001, 184).

Osaamisen kehittämistoimenpiteiden tuloksellisuuden arviointi on koettu haasteelliseksi ja sen vuoksi tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin. Arviointi on vaikeaa, sillä juuri kehittämistoimien eristäminen muusta toiminnasta on hankalaa ja se vaatisi perusteellisia ja aikaavieviä lähtötilanteen analyysyjä ennen ja jälkeen -vertailujen pohjaksi. (Viitala 2013, 204.) Tästä huolimatta olisi tärkeää, että osaamisen kehittymistä pystyttäisiin seuraamaan, sillä mittarit konkretisoivat tavoitellun osaamisen ja antavat uusia ideoita kehittämisen keinojen luomiseksi. Esimerkiksi taloushallinnon osaamisen kehittymistä ja tuloksellisuutta voidaan seurata oppimis- ja kehitysnäkökulmasta (esim. taloushallinnon koulutuskustannukset/taloushallinnon työntekijät), prosessinäkökulmasta (esim. laskujen läpimenoaika), johdon näkökulmasta (esim. työtyytyväisyys) ja liiketoimintänäkökulmasta (esim. kehityshankkeet, joissa taloushallinnon edustus on mukana.) (Järvenpää & kumpp. 2003, 329 – 330.)

Jokainen meistä on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittämisestä, kuten Viitala toteaa. Useimmissa yrityksissä osaamisen ajan tasalla pitämisestä on tullut luonnollinen osa palkkatyön velvollisuuksia; yrityksen tehtävä on luoda oppimiselle suotuisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia ja työntekijän velvollisuus on sitoutua pitämään osaamisensa ajan tasalla. (Viitala 2013, 189.) Tähän uusien asioiden oppimisprosessiin vaikuttaa keskeisesti esimerkiksi oppimistaidot, jolla tarkoitetaan henkilön kykyä ymmärtää itseään oppijana sekä taitoon kehittää vahvuuksiaan ja karsia heikkouksiaan. Kun nämä tekijät on onnistunut tunnistamaan, pystyy henkilö oppimaan paremmin omista kokemuksistaan. Keskeistä on myös positiivinen suhtautuminen oppimiseen ja se on yleensä jatkuvan oppimisen välttämätön edellytyskin. (Järvenpää & kumpp. 2013, 335 – 336.)

2.3.2 Esimiehen rooli osaamisen laajentamisessa ja kehittämisessä

Esimiehen rooli oppivassa organisaatiossa on suuri. Kun ihmiset opettelevat uutta toimintatapaa, oppimista ja kehittymistä, tarvitaan esimiehiä, jotka pystyvät tukemaan ja kannustamaan yksilöitä heidän oppimisessaan. (Moilanen 2001, 49.) Oppivassa organisaatiossa tarvitaan oivaltavaa, oppimisesta ja työn kehittämisestä kiinnostunutta esimiestä, joka pystyy löytämään olennaiset oppimisen haasteet ja myös auttamaan henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa (Moilanen 2001, 101). Näitä esteitä, jotka vaikeuttavat uusien asioiden oppimista, on yksilötasoisia eli sisäisiä tekijöitä ja ulkoisia, työn organisointiin ja sisältöön liittyviä tekijöitä. On tärkeää pystyä tunnistamaan oppimisen esteet, sillä jos näitä ei huomioida, on oppimiseen käytetty aika, raha tai muu resurssi hukkaan heitettyä. (Moilanen 2001, 135.)

Yksilön sisäisiä oppimisen esteitä ovat muun muassa oma asennoituminen, muutosvastarinta ja muut oppimiseen vaikuttavat kielteiset asiat (Moilanen 2001, 135). Myllymäki nostaa esiin oppimisahdistuksen, mikä on yksi osa muutosvastarinnasta. Oppimisahdistuksen lähteitä ovat esimerkiksi väliaikaisen osaamattomuuden pelko, jossa uuden tehtävän osaaminen ei ole kehittynyt vielä vaaditulle tasolle ja osaamattomuuden rankaisemisen pelko, jossa pelätään rangaistusta siitä, kun uusia taitoja opetellessaan henkilö on pitkään tuottamaton. (Myllymäki 2017, 44.)

Ulkoisista esteistä ajanpuute on luultavasti yleisin oppimisen este. Jos organisaatiossa ei ole aikaa uusien toimintamallien kehittelyyn tai uusien asioiden opetteluun, voi organisaation toimivuus olla jo vaarassa. Rahallakin on suuri rooli; jos organisaatiossa ei olla valmiita panostamaan taloudellisesti oppimisen tukemiseen, on uuden kehittäminen hankalaa. Tehokkaana oppimisen esteenä toimii myös oman esimiehen oppimisvastainen käyttäytyminen. Henkilöstö seuraa tarkasti, kuinka esimiehet toimivat ja millaista arvomaailmaa he viestittävät. Jos esimies on kehityskielteinen ja epävarma omasta asemastaan, eikä hän panosta ryhmän toimintamallien kehittämiseen millään tavoin, on uusien asioiden oppiminen hankalaa muillakin. (Moilanen 2001, 138 – 142.)

Ruohotie on kuvannut esimiehen rooleja työyhteisön kehittämisessä kuvion 7 mukaisesti:



Kuvio 7: *Esimiehen roolit työyhteisön kehittämisessä (Ruohotie 2000).*

Ruohotien mukaan esimiehellä on viisi erilaista roolia työyhteisön kehittäjänä ja ne painottuvat eri tavalla urakehitysprosessin eri vaiheissa. *Fasilitaattorin* roolissa esimies auttaa selkiyttämään uraan liittyviä arvoja ja markkinoimaan ammattitaitoa. Fasilitaattorina esimies luo työpaikalle avoimen ilmapiirin, jossa keskustellaan avoimesti ammatilliseen kehittymiseen liittyvistä ongelmista ja toiveista. *Arvioitsija* antaa rehellistä palautetta tuloksista ja suorituksista. Hän myös ehdottaa toimenpiteitä, joiden avulla suoritusta ja tulosta voidaan parantaa. *Ennustaja* jakaa tietoa työelämän tulevaisuudesta. Hän osoittaa kehitystrendit ja keskustelee organisaation strategisesta linjauksesta. *Ohjaaja* auttaa tunnistamaan potentiaalisia uratavoitteita ja selvittää erilaiset tukitoimet ja esteet niiden toteuttamiselle. *Mahdollistaja* keskustelee henkilöiden osaamisesta ja uratavoitteista sellaisten henkilöiden kanssa, jotka vastaavat tulevasta kehityksestä. Hän auttaa yksilöitä kehittämään omia toimintasuunnitelmia uratavoitteiden saavuttamiseksi. (Ruohotie 2000, 143 – 145.)

Näitä samoja rooleja korostaa Otalakin. Hänen mukaansa esimiesten pitää olla tulevaisuussuuntautuneita ja etenkin ihmisten johtamisen taidot korostuvat entistä enemmän. Esimiehen rooliin kuuluu oppijohtajan rooli, jossa tulee tunnistaa ja selvittää tulevia osaamistarpeita sekä kehittää ja hankkia tarvittavaa osaamista. Esimiehen on myös kannustettava henkilöstöä kysymään ja sallimaan heiltä kyseenalaistamista, vaikka se saattaisi tuntuakin epämiellyttävältä. (Ojala 2008, 287, 80.)

Kuten Moilanen, myös Ojala korostaa esimiehen roolimallina ja esimerkkinä oloa. Esimiehen tulisi olla itse valmis oppimaan uutta ja jakamaan omaa osaamistaan. Esimieheltä tulisi löytyä nöyryyttä kysyä muilta ja jos tarve vaatii, muuttamaan omaa kantaansa uuden tiedon jälkeen. Oppijohtajana esimiehellä tulisi olla paljon tunneälyä, sillä esimiehen työssä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä jopa 80 % liittyy tunneälyyn, eli kykyyn tiedostaa omat tunteensa ja taitoa hallita niitä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi mielikuvien välittämistä organisaatiolle tarinoina ja toisen tunteiden tukemista ja reagoitiherkkyttä erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. (Ojala 2008, 267, 287.)

Perehdyttäminen on yksi käytetyimmistä keinoista osaamisen laajentamisessa ja siinä esimieheltä vaaditaan sekä asioiden että ihmisten johtamisen taitoja. Esimiehen on huolehdittava, että perehdyttäminen hoidetaan sovitusti ja järjestelmällisesti ja että uuteen työhön perehtyvää henkilöä ohjataan oikealla tavalla. Koska nykyinen työelämä vaatii tänä päivänä jatkuvaa oppimista, kykyä löytää tietoa, vanhan tiedon poisoppimista ja samalla myös omasta työmarkkina-arvosta huolehtimista, tarvitaan perehdyttämistäkin koko työuran ajan. Tässä esimiehellä on keskeinen rooli; hänen tulee pystyä havaitsemaan tilanteita, joissa on mahdollista tehdä työtä ja oppia samalla. (Kupias & Peltola 2009, 54 – 56.)

3 Lähestymistapa ja tutkimuseettiset kysymykset

3.1 Kehittämistyön lähestymistavat ja tiedonhankinnan menetelmät

Tutkimuksen lähestymistapoja on ollut perinteisesti kaksi, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä esimerkiksi johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely ja havaintoaineiston määrällinen, numeerinen mittaaminen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on sitä vastoin todellisen elämän kuvaaminen, jossa ilmiötä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tyypillisiä piirteitä ovat mm. ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina, aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa ja kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139 – 140, 160 – 164.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara painottavat tutkimusta suunnittelevalle, että olisi tärkeää pohtia, mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltävään ongelmaan ja että lähestymistavaksi valikoituisi sellainen, jonka pätevyydestä tutkija on itse kaikkein vakuuttunein (Hirsjärvi & kumpp. 2009, 136 – 137). Sen vuoksi päädyin tutkijan roolissani käyttämään tässä opinnäytetyössä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymistapaa, koska molemmat menetelmät tukevat hyvin kehittämistehtävää.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa pyritään ratkomaan käytännössä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä, sekä myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siinä, että tässä ei pyritä luomaan uutta teoriaa ja testaamaan sitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus eikä sitä ohjaa ensisijaisesti teoria vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta.

Tekijältä vaaditaan aiheen osaamisen lisäksi projektityön ja kehittämisen osaamista, mikä näkyy esimerkiksi aloitteellisuutena, oman työn arviointina, tiedon tuottamisena ja monipuolisena menetelmäosaamisena. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä niin, että se etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Kun tutkimuksellinen kehittämistyö onnistuu parhaimmalla mahdollisella tavalla, siinä pystytään luomaan uutta käytännön teoriaa, eli dokumentoimaan ja mallintamaan työelämän käytäntöjä sekä ratkaisemaan ongelmia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 20 – 22.)

Kehittämistyön lähestymistapoja on useita. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti esittelevät teoksessaan tarkemmin viisi erilaista lähestymistapaa. Nämä ovat tapaus-tutkimus, toimintatutkimus, konstruktivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Tapaus-tutkimus sopii lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja ratkaista siellä ilmennyt ongelmatilanne tai tuottaa kehittämis ehdotuksia. Toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan ihmisten tai organisaation toimintaa ja siinä organisaation ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön. Konstruktivisessa tutkimuksessa luodaan uusi konkreettinen tuotos, esimerkiksi ohje tai käsikirja. Palvelumuotoilua käytetään, kun halutaan luoda esimerkiksi käyttäjän kannalta hyödyllisiä palvelukokemuksia ja organisaatiolle uusia palvelukonsepteja. Innovaatioiden tuottamisessa luodaan täysin uudenlainen tuote, palvelu, prosessi tai muu vastaava. Ennakoinnissa pyritään hahmottamaan mahdollisia tulevaisuuksia ja varautumaan niihin, kun taas verkostotutkimuksessa tuotetaan tietoa yritysten välisistä suhteista ja verkostoista. On huomattavaa, että nämä lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, joten kehittämishankkeessa voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 36 – 39.)

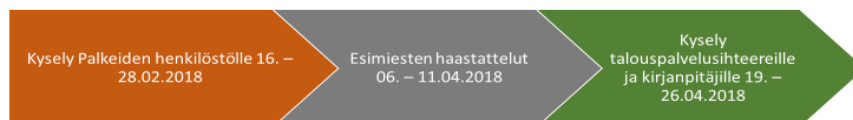
Olin tutkijana aluksi sitä mieltä, että tämä kehittämistyö on luonteeltaan toimintatutkimus, mutta perehdyttyäni näihin lähestymistapoihin tarkemmin, huomasin, että tästä löytyy myös tapaus-tutkimuksen ja konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, koska kehittämistyössäni pyritään paitsi muuttamaan ihmisten toimintaa (toimintatutkimus), saamaan lisäksi aikaiseksi konkreettinen tuotos muutossuunnitelman mudossa (konstruktivinen tutkimus) ja nostamaan esille muita kehittämiskohteita (tapaus-tutkimus).

Tiedonhankinnan menetelmät jaotellaan myös määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Tyypillinen määrällisen tiedonhankinnan menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu. Se tehdään joukolle vastaajia, joka yleensä on otos perusjoukosta. Menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, jossa halutaan testata, pitääkö joku teoria paikkaansa. Saatua materiaalia analysoidaan tilastollisin menetelmin ja ne yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 104.)

Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi teema- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytetään yleensä silloin, kun tutkitaan aiheita, joita ei tunneta entuudestaan hyvin tai joita halutaan ymmärtää paremmin. Tutkittavia on vähemmän kuin määrällisiä menetelmiä käytettäessä. Tavoitteena on saada paljon tietoa suppeasta kohteesta ja ymmärtää asia kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 104.)

Tässä kehittämistehtävässä käytetään kahta eri tiedonhankintamenetelmää. Tutkija analysoi Palkeissa tehdyn työn muutosta koskevan kyselytutkimuksen tuloksia, haastattelee palveluesimiehiä, jotka ovat olleet merkittävässä roolissa käytännön perehdyttämistyössä, sekä tekee kyselytutkimuksen talouspalvelusihteereille, palveluasiantuntijoille ja kirjanpitäjille osaamisen laajenemisesta. Palveluesimiesten haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna ja luonteeltaan se on teemahaastattelu, jossa aihealueina ovat työn muutos, muutoksen johtaminen sekä osaamisen kehittäminen.

Koin tutkijana, että haastattelujen avulla pystyn saamaan syvempää tietoa tutkittavasta kohteesta ja sen vuoksi tiedonhankinta ei rajoittunut pelkästään kyselyjen tulosten esittämiseen. Kuviossa 8 on esitetty tiedon hankkimisen aikataulu.



Kuvio 8: *Tiedon hankkimisen aikataulutus.*

Palkeiden henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset toimivat pohjana esimieshaastatteluille ja sen vuoksi haastattelut toteutettiin vasta ensimmäisen kyselyn jälkeen. Jotta henkilöstölle ei tulisi kahta kyselyä ihan peräjälkeen, toteutettiin toinen kyselyistä vasta huhtikuun loppupuolella.

3.2 Tutkimuseettiset kysymykset

Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä tutkimuksen tekijällä oli tarkoituskin selvittää. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Validisuus voidaan varmistaa mm. laatimalla tutkimuslomakkeen kysymykset siten, että ne mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti ja ne kattavat koko tutkimusongelman. Myös perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2008, 29 – 30.) Tutkimusprosessi tulee dokumentoida tarkasti ja etenkin tulee kiinnittää huomiota siihen, että käsitteet on johdettu ja määritelty huolella, mielellään teoriaan pohjautuen (Kananen 2011, 124).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten tarkkuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus on pystyttävä toistamaan samanlaisin tuloksin. Tutkijan on pystyttävä koko tutkimuksen ajan tarkkana ja kriittisenä. Tutkijalle on tärkeää käyttää esim. sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee hyvin. (Heikkilä 2008, 30.) Opinnäytetyössä ei ole järkevää lähteä tekemään uusintamittauksia, jotta voitaisiin osoittaa tulosten pysyvyyttä. Riittää, että eri vaiheet on dokumentoitu ja ratkaisut perusteltu, jotta opinnäytetyön arvioitsija voi todetta prosessin aukottomuuden alusta loppuun saakka. (Kananen 2011, 123.)

Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä triangulaation eli monistrategisen tutkimusotteen avulla. Siinä ilmiötä lähestytään monelta suunnalta monimenetelmäisesti esimerkiksi käyttämällä sekä laadullista että määrällistä tutkimusta tai metodin sisällä, käyttämällä esim. kyselyä ja havainnointia. (Kananen 2011, 125.)

Tutkimuksen tulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta, eivätkä tutkijan omat mielipiteet saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. Tutkimuksen on oltava puolueeton eli objektiivinen, toisin sanoen tuloksia ei saa vääristellä tahallisesti tai jättää saatavilla olevia kontrollikeinoja käyttämättä. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa haastattelijalla ei saa johdatella millään tavoin vastaajia. (Heikkilä 2008, 31.)

Lisäksi tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen avoimuuteen. Tutkittaville on kerrottava tutkimuksen tarkoitus ja käytötapa ja raportissa on esitettävä kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset eikä rajoituta ainoastaan toimeksiantajalle edullisiin lopputuloksiin. Myös käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit on tuotava esille. (Heikkilä 2008, 31 – 32.)

Tässä opinnäytetyössä pyritään varmistamaan tutkimuksen validius testaamalla toista kyselyä varten laadittu kyselylomake ennakkoon muutamalla koehenkilöllä. Kyselyn perusjoukkona on talouspalvelusihteerit, palveluasiantuntija ja kirjanpitäjät ja tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena, eli kyselylomake lähetetään heille kaikille. Tällä varmistetaan tulosten luotettavuus, kun kyselystä ei rajata pois esimerkiksi eri vaativuustasoon kuuluvia talouspalvelusihteereitä.

Myös monimenetelmäinen lähestymistapa, triangulaatio, lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä kyselytutkimuksen lisäksi haastatellaan palveluesimiehiä. Työn muutos -kyselyn lomaketta tutkija ei ole pystynyt testaamaan etukäteen, koska ei ole osallistunut sen laatimiseen eikä kyselyn toteuttamiseen, vaan on saanut ainoastaan Joensuun talouspalveluryhmien vastaukset raakadatana jatkotyöstettäväksi.

Tutkijan tulee kiinnittää erityistä huomiota objektiivisuuteen, sillä hän toimii yhden talouspalveluryhmän esimiehenä ja tutkimukseen osallistuu myös kyseisessä ryhmässä työskenteleviä talouspalvelusihteereitä ja kirjanpitäjiä. Esimiesasemassa toimiminen ei saa tuoda mukaan tutkimukseen sellaisia elementtejä, että se tuottaisi virheellistä tutkimustulosta.

Tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu myös tutkittaville annettava mahdollisuus säilyä anonymieinä valmiissa tutkimuksessa. Tutkittaville on selvitettävä esimerkiksi se, ketkä pääsevät käsiksi heidän antamiinsa tietoihin ja kuinka tutkittavien henkilöllisyys tullaan salaamaan käytännössä. Tällä tavoin varmistetaan ja taataan tutkimuksen luottamuksellisuus. Anonymiteetin säilyttämisellä edistetään myös tutkimuksen objektiivisuutta, sillä arkojenkin ja ristiriitaisten asioiden käsittely on silloin helpompaa. (Mäkinen 2006, 114 – 116.)

Haastatelluille esimiehille on kerrottu, että haastattelut nauhoitetaan, mutta heidän nimiään ei tuoda esille tulosten analysoinnin yhteydessä. Haastatteluista ei esitetä myöskään suoria lainauksia anonymiteetin turvaamiseksi. Myös kyselytutkimus suoritetaan nimettömänä eikä yksittäisten henkilöiden tai palveluryhmien vastauksia tuoda tutkimuksessa esille.

4 Muutoksen polulla

4.1 Organisaation esittely

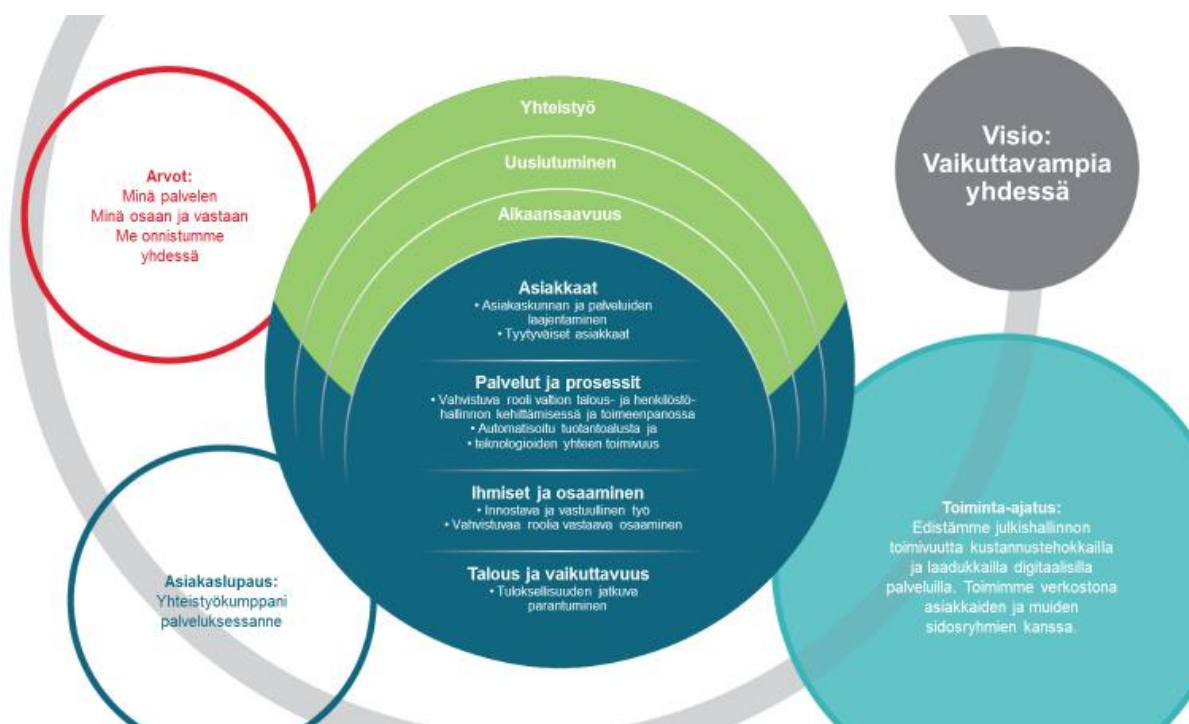
Palkeet on merkittävä toimija valtion konsernipalveluissa ja virasto tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen lisäksi myös asiantuntijapalveluita valtion virastoille ja laitoksille. Tilinpäätöksiä tuotettiin v. 2017 65 kirjanpito-yksikölle ja 7 rahastolle ja palkkoja maksettiin n. 73 000 palkansaajalle.

Oheisessa kuviossa on kuvattu toiminnan laajuutta tunnuslukujen valossa.



Kuvio 9: Toiminnan tunnusluvut v. 2017 (Palkeiden esittelymateriaali).

Palkeiden arvoissa korostuu palvelukeskuksen palvelutehtävä, vastuu kehittämisestä ja tiedon hankinnasta, sekä onnistumisesta yhdessä asiakkaiden kanssa. Palkeiden strategiaa uudistettiin syksyllä 2017 ja se tiivistettiin kolmeen sanaan; yhteistyö, uusiutuminen ja aikaansaavuus. Ne linkittyvät tiiviisti strategiaan painopistealueisiin, jotka kattavat niin asiakkaat, palvelut ja prosessit, ihmiset ja osaamisen, kuin talouden ja vaikuttavuudenkin. Viraston visiona on *vaikuttavampia yhdessä* ja se kuvastaa jatkuvaa kehittymistä ja yhteistyötä, mikä mahdollistaa menestyksen ja kilpailukyvyn. Nämä keskeiset toimintaa ohjaavat elementit on esitetty tiivistetysti kuviossa 10.



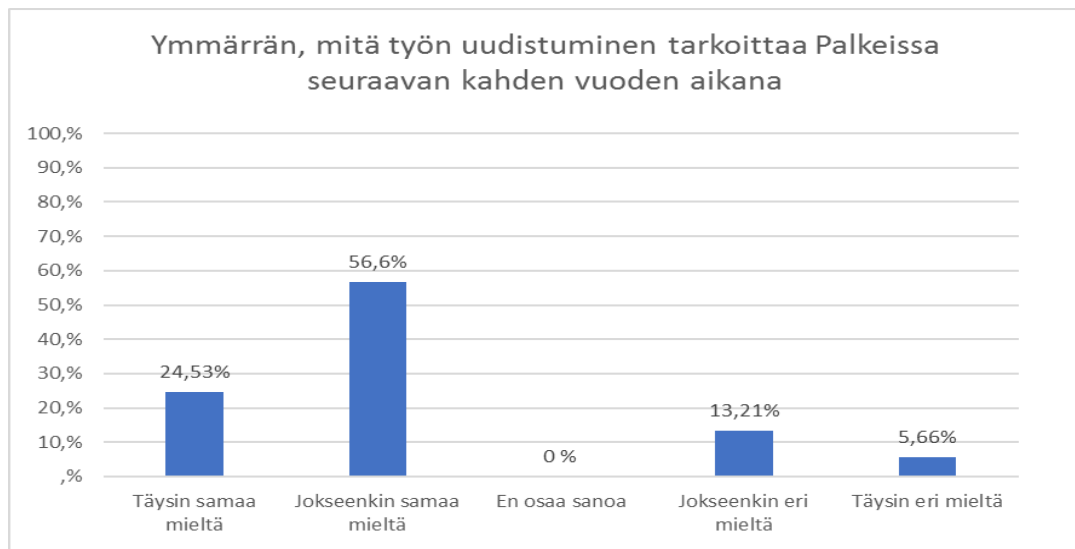
Kuvio 10: *Palkeiden toimintaa ohjaavat arvot, strategia, visio, toiminta-ajatus sekä asiakaslupaus (Palkeiden esittelymateriaali).*

4.2 Työn muutoksen kokeminen

Palkeissa toteutettiin kysely koko henkilöstölle työn muutoksesta 16.-28.2.2018. Kaikkiaan vastaajia oli 451 ja vastausprosentiksi saatiin 66. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan vastauksia Joensuun talouspalveluryhmien osalta. Talouspalveluissa työskentelee yhteensä 62 talouspalvelusihteeriä ja kirjanpitäjää sekä 4 palveluasiantuntijaa ja 4 palveluesimiestä. Talouspalvelusihteereistä ja kirjanpitäjistä kyselyyn vastasi 46 ja esimiehistä ja palveluasiantuntijoista vastasi 7. Näin Joensuun talouspalveluiden vastausprosentiksi tuli 75,7.

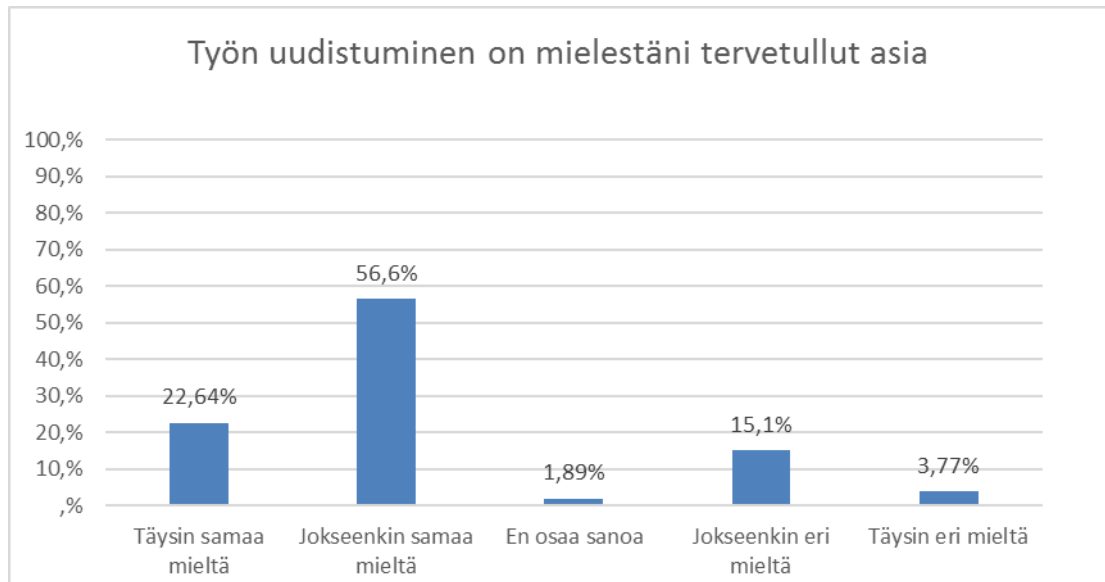
Kyselyssä kartoitettiin työn uudistumisen tunnistamista ja uudistumishalukkuutta ja uudistumiseen saatavaa tukea (liite 1). Tässä opinnäytetyössä käydään läpi ainoastaan asteikolla 1-5 arvioituja väittämiä. Kysymykset, joihin pystyi antamaan avoimen vastauksen, on jätetty tarkastelusta pois, koska niistä ei voida irrottaa pelkästään Joensuun ryhmien vastauksia.

Visuaalisista syistä kyselylomakkeessa ollut viimeinen vaihtoehto, en osaa sanoa, on siirretty diagrammiin keskelle. Palkeet -tasoisia vastauksia tässä työssä ei esitetä muutoin kuin kertomalla vertailuna prosenttiosuus Joensuun talouspalvelujen vastauksiin verrattuna kunkin väittämän kohdalla. Vastauksissa on mukana niin palvelutuotannon kuin esimiestenkin vastaukset.



Kuvio 11: Työn uudistumisen ymmärtäminen.

Ensimmäisessä väittämässä selvitettiin, onko vastaaja ymmärtänyt mielestään, mitä työn uudistuminen tarkoittaa Palkeissa seuraavan kahden vuoden ajan. 81,13 % vastaajista kokee ymmärtävänsä tulevan muutoksen joko täysin tai osittain. Palkeet -tason vastauksissa vastaava luku oli 84 %.



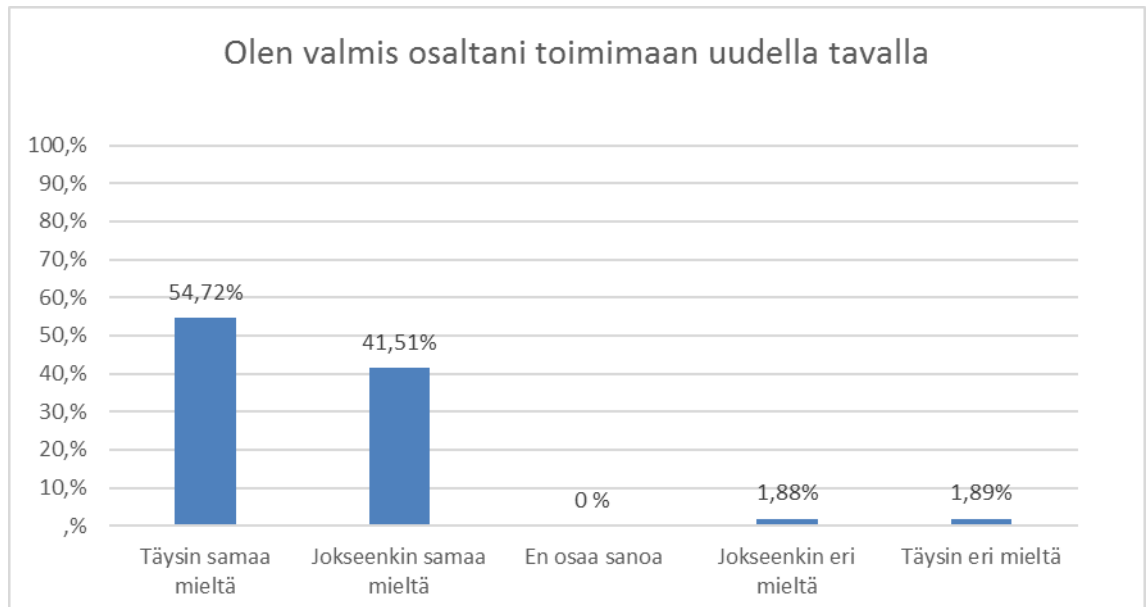
Kuvio 12: *Työn uudistumisen mielekkyys.*

Työn uudistuminen koetaan hyvänä. Tätä mieltä oli 79,24 % Joensuun talouspalveluryhmien työntekijöistä. Palkeet -tasoisesti näin ajattelee 89 % vastaajista.



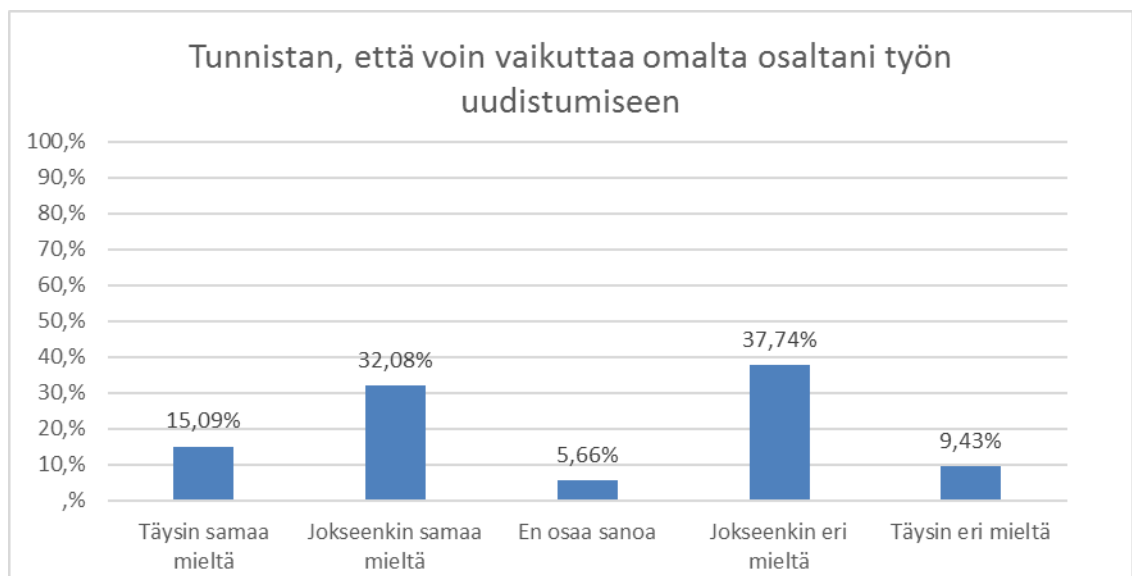
Kuvio 13: *Työn uudistumisen vaikutus työtehtäviin.*

96,23 % vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työn uudistuminen tulee vaikuttamaan omiin työtehtäviin. Palkeet -tasoisissa vastauksissa prosentti oli täysin sama.



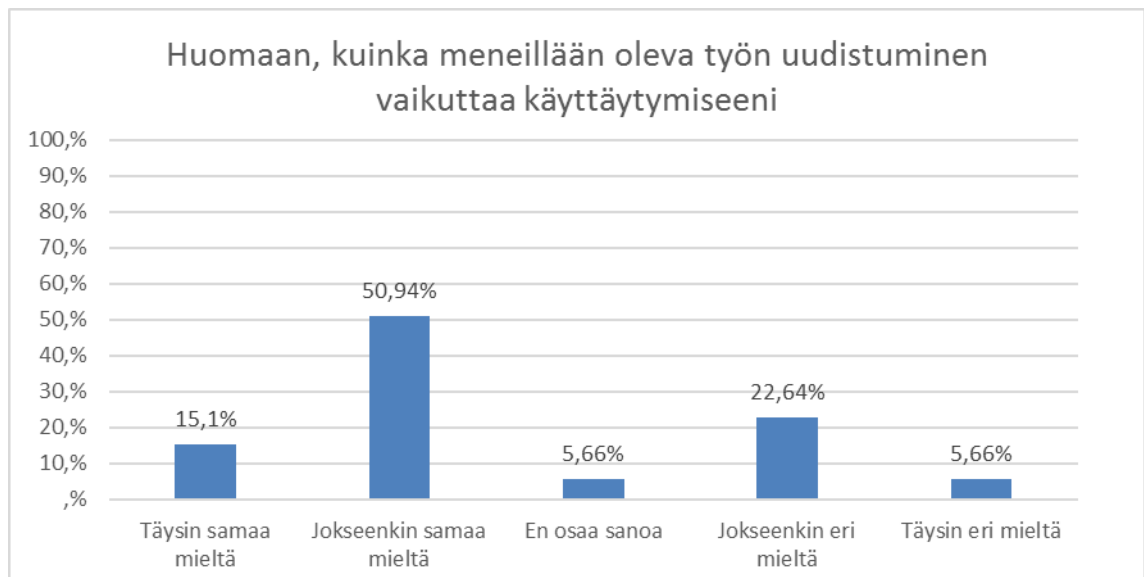
Kuvio 14: *Oma valmius työskennellä uudella tavalla.*

96 % vastaajista kokee olevansa valmis työskentelemään uudella tavalla. 3,77 %, eli n. 7 vastaajaa puolestaan kokee, että heiltä ei löydy tällaista halukkuutta. Palkeet -tasoisesti vastausprosentit olivat näissä kohdissa lähestulkoon vastaavat.



Kuvio 15: *Omat mahdollisuudet vaikuttaa työn uudistumiseen.*

Väittämän ”Tunnistan, että voin vaikuttaa omalta osaltani työn uudistumiseen” -kohdalla tulee ensimmäisen kerran hajontaa vastauksissa. 47,17 % vastaajista kokee, että itselläkin on siihen vaikuttamisen mahdollisuutta ja sama määrä vastaajista kokee, että vaikutusmahdollisuutta ei ole. 5,66 % vastaajista ei osannut ottaa asiaan kantaa. Palkeet -tasoisissa vastauksissa vastaavat prosenttiosuudet olivat 60 % – 35 % – 4 %.



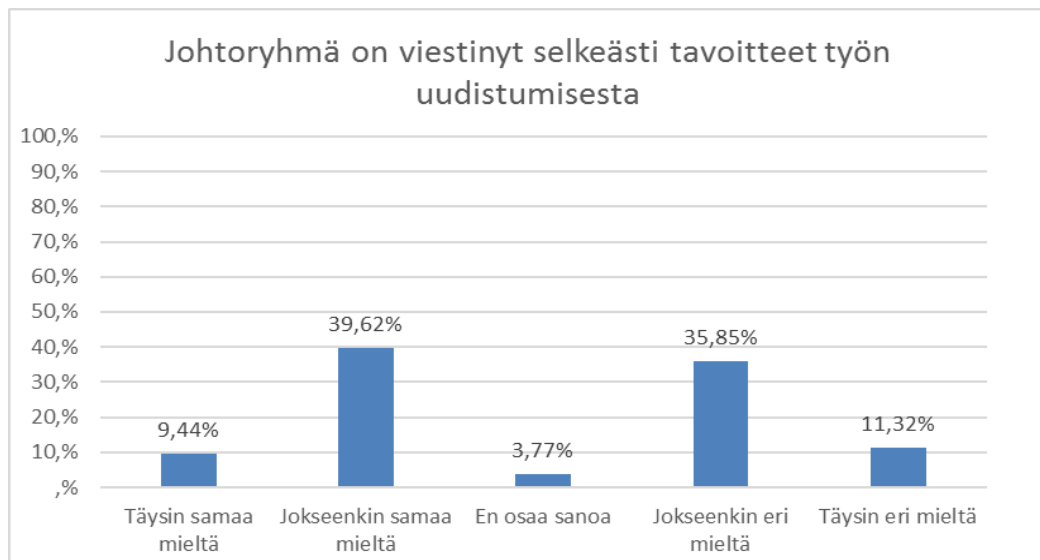
Kuvio 16: *Työn uudistumisen vaikutus omaan käyttäytymiseen.*

66 % vastaajista huomaa, että työn uudistuminen vaikuttaa käyttäytymiseen. Palkeet -tasolla muutoksen huomaa 78 % vastaajista.



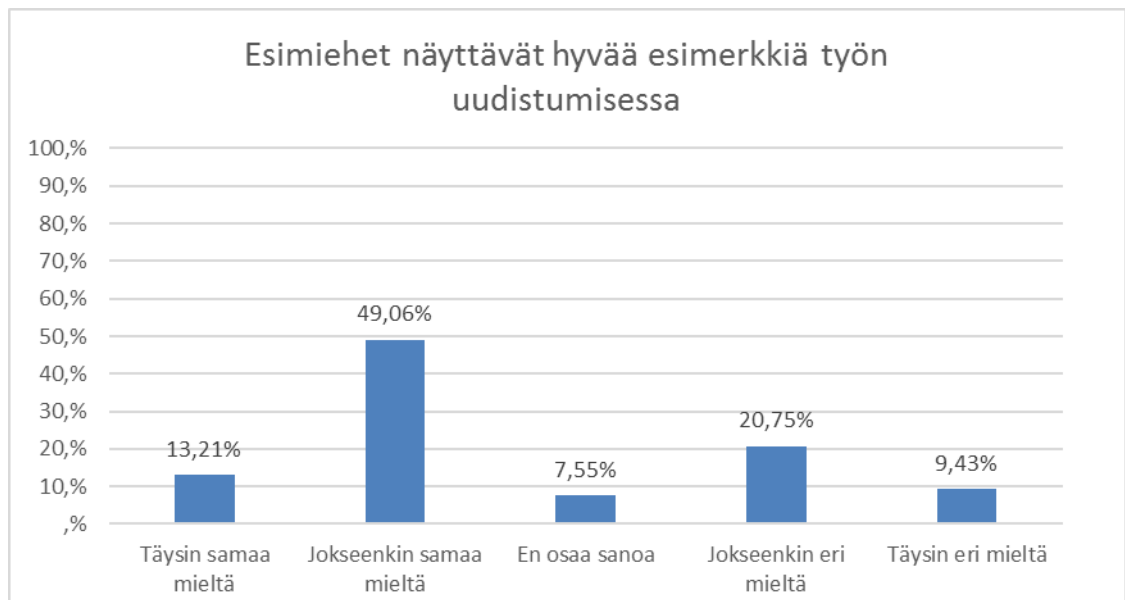
Kuvio 17: *Työn uudistumisen vaikutus työtovereiden käyttäytymiseen.*

Työtovereiden käyttäytymisen muutos on ollut helpompi havaita, sillä 77 % vastaajista on huomannut työn uudistumisen vaikutuksen työtovereiden käyttäytymiseen. Palkeet -tasolla vastausprosentti oli 78.



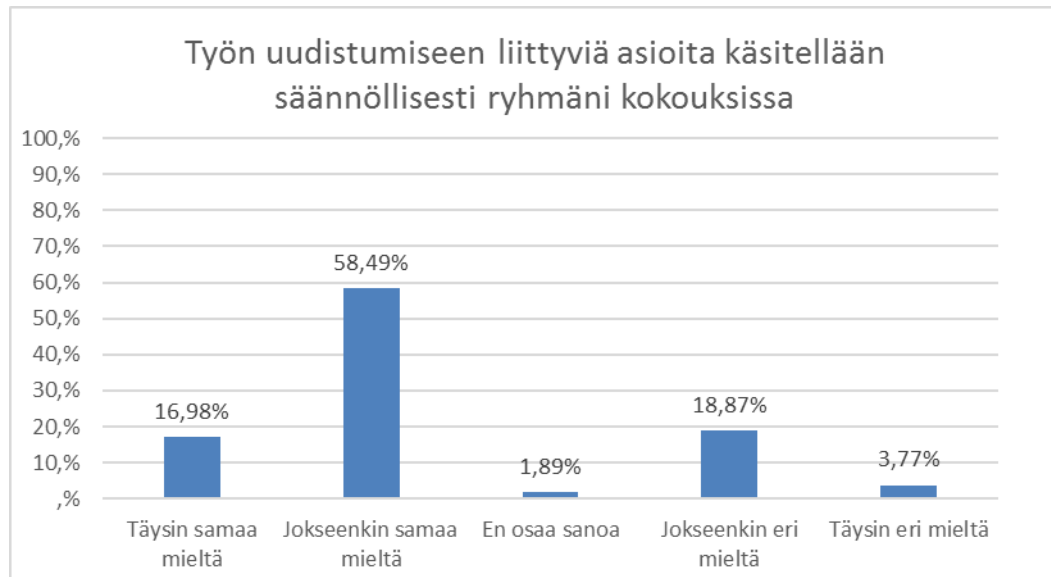
Kuvio 18: *Johtoryhmän viestinnän selkeys.*

Talouspalveluryhmien vastaajat kokevat, että johtoryhmä ei ole onnistunut kovinkaan hyvin viestimään työn uudistumisen tavoitteista. 47,17 % vastaajista on joko jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että tässä on epäonnistuttu. 49,06 % vastaajista näkee viestinnän onnistuneen hyvin tai kohtuullisesti. Palkeet -tasoisesti viestinnän epäonnistumisen kokee 41 % ja onnistumisen 53 %. 6 % ei osaa ottaa tähän kantaa.



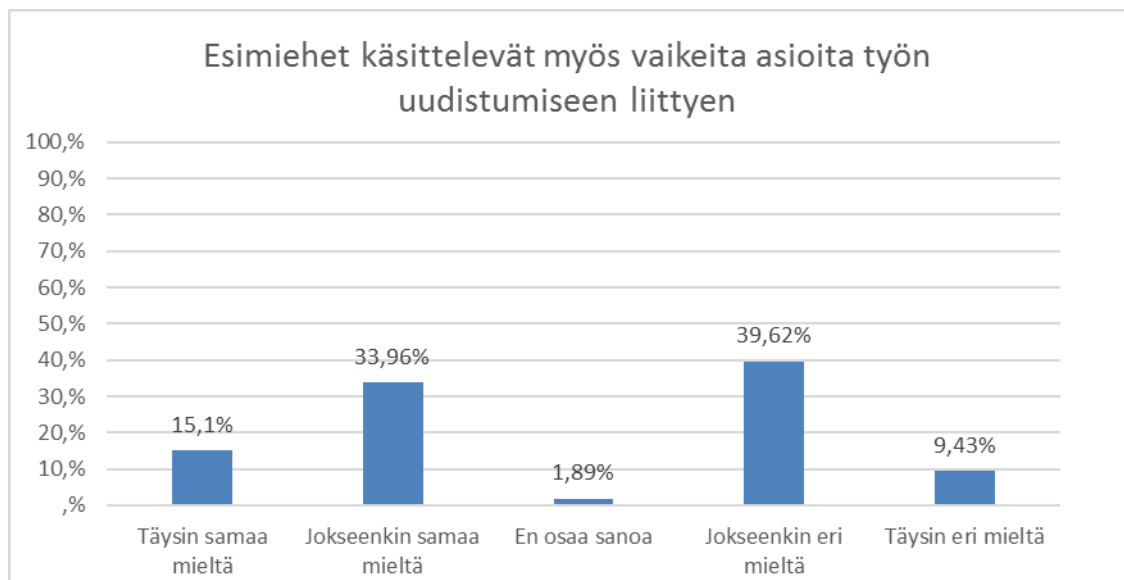
Kuvio 19: *Esimiesten hyvä esimerkki.*

62,27 % Joensuun talouspalvelujen henkilöstöstä kokee, että esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa ja 30,18 % on väittämästä eri mieltä. Palkeet -tasoisesti 52 % vastaajista kokee esimiehien näyttävän hyvää esimerkkiä ja 40 % ei nähnyt asiaa näin.



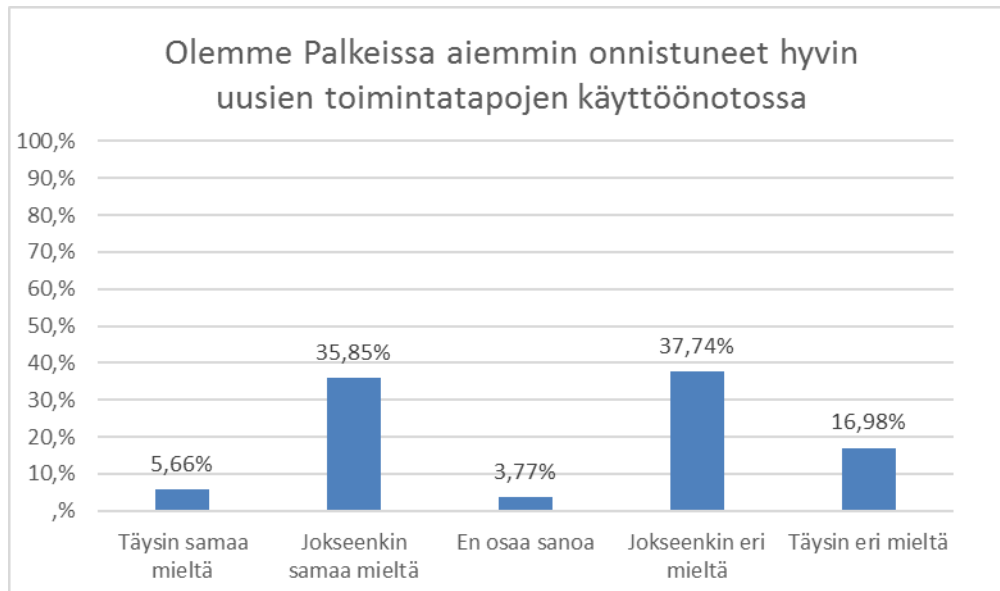
Kuvio 20: *Työn uudistumisen käsitteleminen ryhmäpalaverissa.*

75,47 % vastaajista kokee, että asioista keskustellaan säännöllisesti ryhmäpalaverissa. Vastaava prosenttiosuus oli Palkeiden tasolla 58.



Kuvio 21: *Esimiehet ja vaikeiden asioiden käsittely.*

Väitteeseen "Esimiehet käsittelevät myös vaikeita asioita työn uudistumiseen liittyen" -vastasi jokseenkin tai täysin erimieltä 49,05 % vastaajista. Näin koettiin myös Palkeet -tasoisesti.



Kuvio 22: Uusien toimintatapojen käyttöönotossa onnistuminen.

Suurin osa vastaajista, 54,72 % koki, että Palkeissa ei ole onnistuttu hyvien uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Ainoastaan 5,66 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Palkeet -tasoisestikin mielipide oli tästä enemmän kielteinen kuin myönteinen, sillä 47 % koki Palkeiden epäonnistuneen tässä aiemmin, 10 % ei osannut ottaa kantaa väittämään ja 43 % koki, että aikaisemmin tässä on onnistuttu.

Talousspalveluryhmien esimiehille tehdyissä haastatteluissa selvisi, että esimiehet näkevät selvästi työn muutoksen omissa tehtävissään. Heidän näkemyksensä mukaan oma työ tulee muuttumaan enemmän hallinnolliseen suuntaan, kun ryhmäkoot kasvavat ja esimiesten määrä vähenee. Esimies ei osaa välttämättä enää substanssia niin hyvin kuin aiemmin, mutta sitä vastoin hänen työaikaansa kuluu enemmän muutosten johtamiseen ja niiden jalkauttamiseen sekä ryhmän tukemiseen ja sparraamiseen.

Talousspalvelusihteereistä ja kirjanpitäjistä tulee esimiesten mukaan entistä enemmän asiantuntijaroolissa työskenteleviä ja etenkin kirjanpitäjä on tiiviimmin kiinni asiakasviraston talouden suunnittelussa ja substanssissa.

Tallennus- ja rutiinitehtävät poistuvat molemien tehtävänkuvasta ja työ painottuu erilaisten raporttien tulkintaan ja virhetilanteiden korjaamiseen. Uusi taloushallinnon järjestelmä Handi tuo mukanaan uusia osaamisvaateita mm. hankintatoimen osa-alueelta ja sidosryhmäverkosto laajenee uusille alueille, mm. toimittajapuolelle. Esimiehet kokivat, että talouspalvelusihteereiden työ tulee muuttumaan nopeammin ohjelmistorobotiikan myötä, kun taas kirjanpitäjän työtä tulee muuttumaan ennemminkin tekoälyn ja analytiikkapalvelujen kehittymisen.

Työn muuttuminen vaatii uutta osaamista. Ennenkaikkea se vaatii asenne-muutosta ja muutosvalmiutta, jonka kaikki haastatellut esimiehet nostivat tärkeimmäksi vaadittavaksi kyvykkyydeksi. Työntekijöiden olisi oltava valmiimpia lähtemään muutokseen, vaikka esimiehet tiedostivat senkin, että kaikki eivät tule pysymään muutoksen mukana. Muutosvauhti on kova ja siksi tärkeiksi kyvykkyyksiksi nostettiin myös uusien asioiden omaksumiskyky, omalotteisuus, vastuunottokyky ja sosiaaliset taidot, koska sidosryhmäyhteistyön osuus tulee kasvamaan.

Työn muutoksen läpikäymisessä henkilöstölle esimiehet näkivät itsensä avainasemassa ja muun organisaation tukemassa heitä. Mutta, onnistuakseen tässä tehtävässä, esimiesten pitäisi saada tietoa enemmän tulevista muutoksista ja aikaisemmassa vaiheessa, eikä niin, että tieto tulee kerralla kaikille ilman ennakkointia. Koulutustakin työn muutoksesta kaivattiin ja työkaluja vanhasta poisoppimiseen. Haasteena nähtiin se, että muutokset tulevat niin nopealla sykkillä, että se väsyttää sekä henkilöstöä että esimiehiä. Esimerkkinä näistä nopeista muutoksista nostettiin esiin Handi-projektin tiukka aikataulu ja sen mukanaan tuoma asiakkuuden siirto Hämeenlinnasta Joensuuhun, jossa vaadittiin nopeaa reagointia ja asioiden järjestelyä sekä uuden asiakkaan toiminnan opettelua.

4.3 Muutosjohtaminen ja sen onnistuminen

Organisaatiomuutoksessa työntekijöiden tehtäväkuvat laajenivat voimakkaasti ja se vaati esimiehiltä runsaasti töiden uudelleenorganisoimista. Lisäksi tuli huolehtia uuden ryhmän ryhmäytymisestä ja oppia tuntemaan ryhmän uudet työntekijät.

Kysyttäessä, miten esimiehet ovat mielestään onnistuneet muutoksen läpiviemisessä, he kokivat onnistuneensa keskimääräisesti kohtalaisen hyvin; joissakin osa-alueissa on onnistuttu paremmin ja toisissa asioissa ehkä vähän huonommin. Vastauksissa tuli esille, että mitä enemmän asioista keskustellaan, muutosta perustellaan ja siitä tiedotetaan, sen paremmat mahdollisuudet on onnistua. Myös esimiehen omalla esimerkillä nähtiin olevan vaikutusta ja muutoksen onnistumiseksi esimiehen on laitettava itseäänkin likoon. Välillä on otettava tsempparin tai tukijan roolia ja kannustettava, kun epätoivo meinaa iskeä ryhmäläisiin uusia asioita opeteltaessa. Toisaalta esimiehellä on myös vetäjän rooli, eli hänen on vastattava siitä, että muutos etenee ryhmässä suunnitelmien mukaisesti. Vastauksissa tuli esille myös se, että nähtiin hyvänä, kun esimiehille on annettu mahdollisuutta kokeilla eri tapoja tehdä asioita ryhmänsä kanssa, eikä kaikkia ole pakotettu etenemään täsmälleen samalla tavalla.

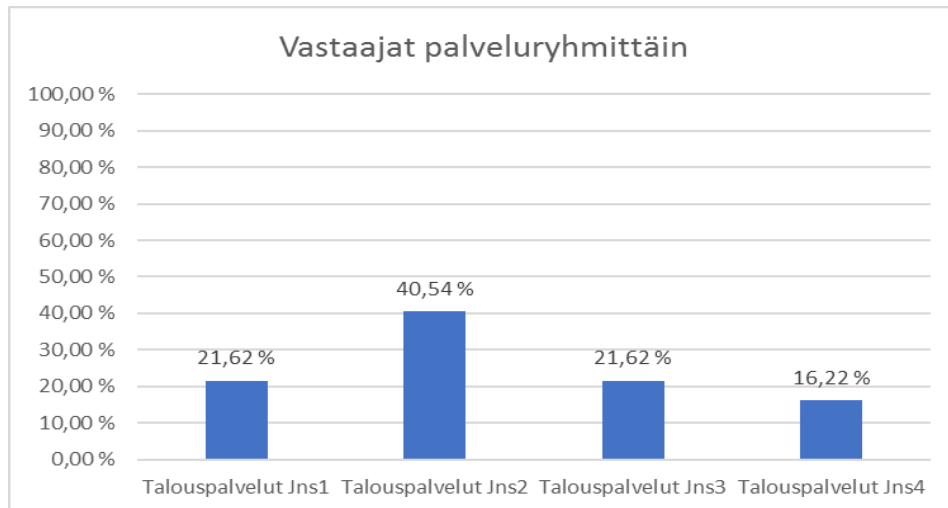
Toimivia keinoja muutoksen läpiviemiseksi ovat olleet avoimuus ja keskustelu ryhmän kanssa, sekä muutosten perustelu: miksi muutetaan, mikä vaikutus muutoksella on meihin ja mitä muutoksella tavoitellaan. Esimiehet pitivät tärkeänä, että asioista kerrotaan heti kun vain mahdollista, jotta työntekijöille jäisi aikaa sulatella tietoa ja saada itselleen ymmärrys tulevasta muutoksesta. Ei myöskään riitä, että asia käydään vain kerran läpi, vaan sitä on kerrattava säännöllisesti. Myös Palkeissa käytettävää varhaisen tuen mallia on hyödynnetty, kun ryhmässä on nähty väsymistä muutosvaiheessa. Tuki, keskustelu ja tarvittaessa työterveyshuollon apu ovat auttaneet pahimpien vaiheiden ylitse. Muiden kolleegoiden tuki on auttanut oman ryhmän eteenpäin viemisessä, kun hankalina hetkinä asiaa on voinut purkaa toisen esimiehen kanssa.

Lisäksi tuli esille, että tulevissa muutoksissa pitäisi osata hyödyntää enemmän muutosagentteja ja osallistaa ryhmän jäseniä heti alkuvaiheessa muutoksen läpiviemisen tukemiseksi.

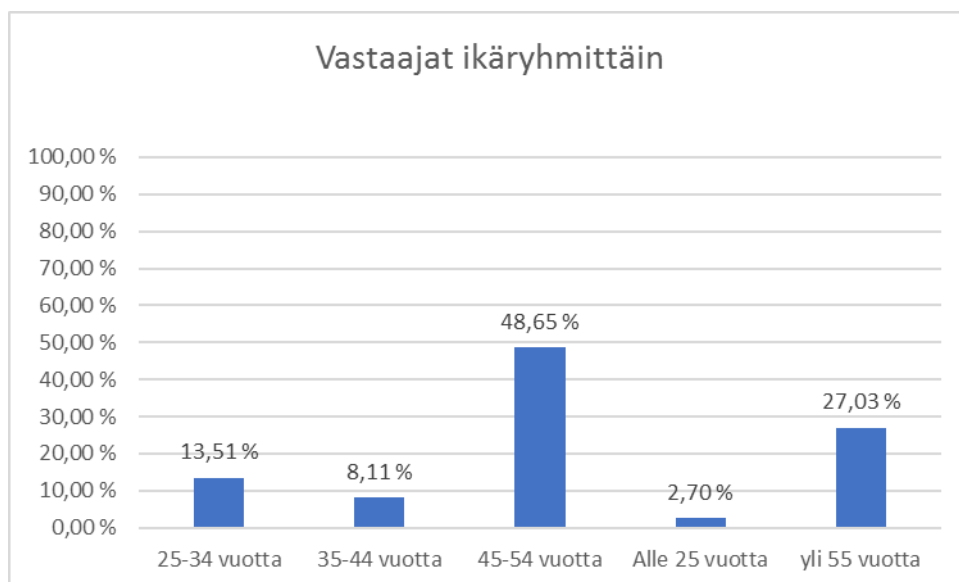
Esimiehet kokivat, että muutostilanteissa on ollut haasteellisinta se, jos itsekään ei oikein ymmärrä mitä muutoksella tavoitellaan. Kuinka voit viedä ryhmää eteenpäin ja viestiä asioita oikein, jos ei ole ihan itsekään sisäistänyt muutoksen perimmäistä tavoitetta? Myös ryhmästä nouseva muutosvastarinta ja kielteinen asenne nähtiin haasteena ja esiin tuli, että kaikkia työntekijöitä ei ole vieläkään saatu mukaan, vaikka uudessa organisaatiossa on työskennelty jo 1½ vuotta. Muutostilanteessa tuli myös paljon uutta opittavaa ja se uuvutti työntekijöitä, kun omaksumista tuli kerralla paljon. Joissakin ryhmissä oli runsaasti virkavapauksia ja osa-aikaisuuksia, mutta resursoinnissa näitä ei ehkä oltu huomioitu tarpeeksi. Se toi haasteita siihen, kuinka huolehditaan perehdytyksen onnistumisesta, eikä kaikissa ryhmissä saatu osaamista laajennettua yhtä ripeässä tahdissa kuin toisissa. Esiin nousi myös ajatus siitä, kohdellaanko kaikkia esimiehiä tasapuolisesi; vaaditaanko toisilta enemmän joustoa kuin toisilta?

4.4 Osaamisen kehittäminen

Joensuun talouspalveluryhmissä työskenteleville talouspalvelusihteereille, kirjanpitäjille ja palveluasiantuntijoille tehtiin kyselytutkimus 17.04.2018 – 26.04.2018 välisenä aikana. Kyselyssä pyrittiin selvittämään uuden tehtäväkuvan mielekkyyttä sekä osaamisen kehittymistä. Kyselylomake löytyy liitteestä 3. Kyselylomakkeeseen oli mahdollisuus vastata 66 henkilöllä ja vastauksen antoi 37. Vastausprosentiksi tuli 56. Vastaajat jakautuivat palvelu- ja ikäryhmittäin seuraavasti:



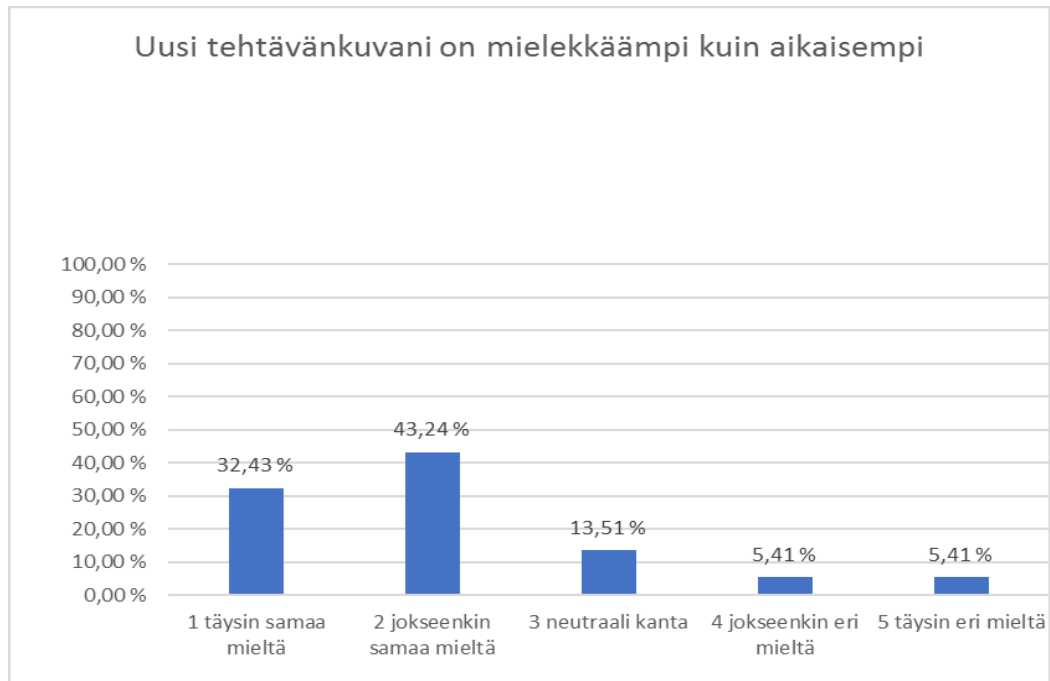
Kuvio 23: *Vastaajat palveluryhmittäin.*



Kuvio 24: *Vastaajat ikäryhmittäin.*

Eniten vastaajia oli talouspalveluryhmä Jns 2:sta, josta vastauksen antoi 15 henkilöä. Talouspalvelut Jns 4 -ryhmästä vastasi 6 ja ryhmistä 1 ja 3 molemmista 8 henkilöä. Lähes puolet vastaajista kuuluu ikäryhmään 45-54 vuotiaat.

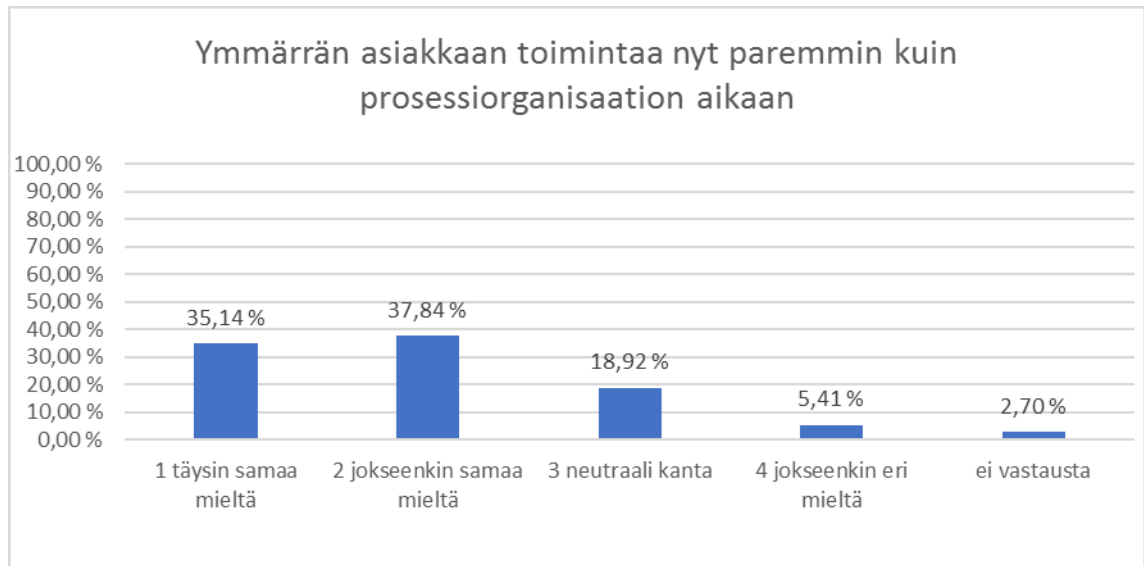
Ensimmäisenä pyydettiin ottamaan kantaa väittämään ”uusi tehtävänkuvani on mielekkämpi kuin aikasempi.”



Kuvio 25: Uuden tehtäväkuvan mielekkyys.

75,67 % vastaajista oli väittämän kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 10,82 % vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä ja 13,51 % otti asiaan neutraalin kannan.

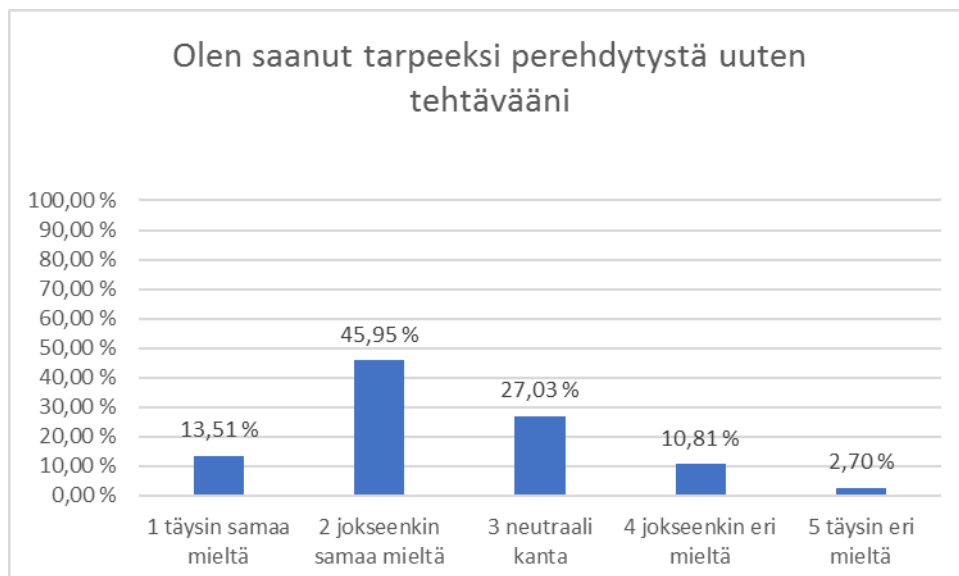
Seuraavassa väittämässä pyrittiin selvittämään, onko uudessa palvelumallissa työskentely tuonut työntekijöille parempaa ymmärrystä asiakkaan toiminnasta verrattuna siihen, kun työskenneltiin prosesseittain organisoiduissa palveluryhmissä.



Kuvio 26: Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen.

72,98 % vastaajista koki, että he ymmärtävät asiakkaan toimintaa nykyisessä palvelumallissa paremmin kuin aikaisemmassa. 5,41 % on asiasta jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja jätti tähän vastaamatta.

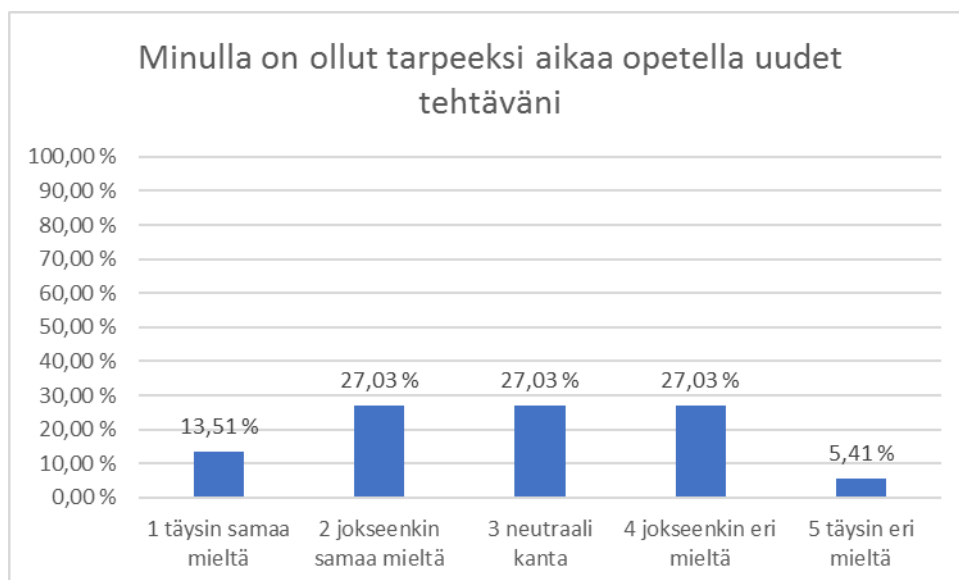
Kolmannessa väittämässä pyydettiin ottamaan kantaa, onko henkilö saanut tarpeeksi perehdytystä uuteen tehtäväänsä.



Kuvio 27: Perehdytyksen saaminen uuteen tehtävään.

Vastausten perusteella 13,51 % vastaajista kokee saaneensa tarpeeksi perehdytystä ja 45,95 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. 13,51 % vastaajista kokee, että perehdytystä ei ole ollut tarpeeksi. Neutraali kanta asiaan oli lähes kolmanneksella vastaajista.

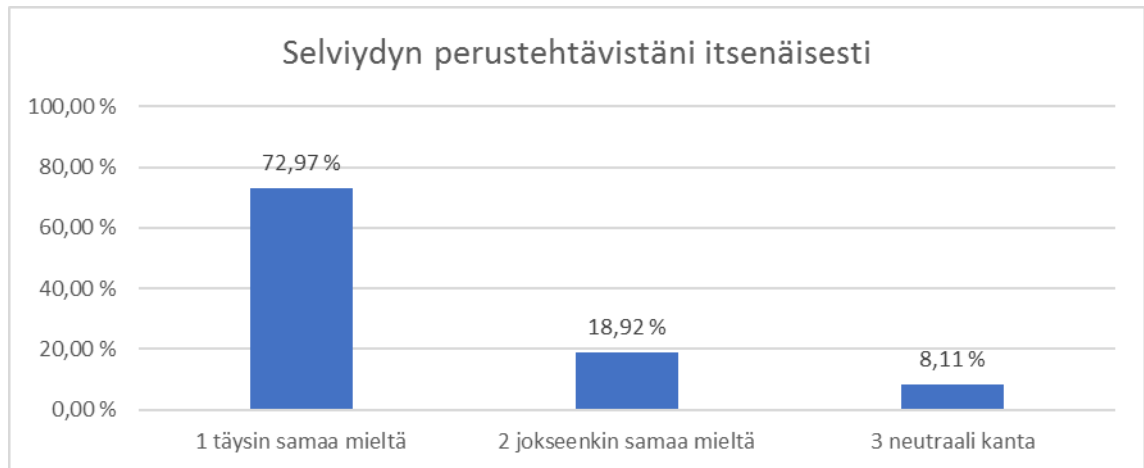
Seuraavaksi tiedusteltiin, onko vastaajilla ollut tarpeeksi aikaa opetella uutta tehtävänkuvaansa.



Kuvio 28: Ajan riittävyys uusien tehtävien opettelemisessa.

Tämän väittämän kohdalla vastaukset jakautuivat tasaisesti vaihtoehtojen jokseenkin samaa mieltä, neutraali kanta ja jokseenkin eri mieltä välillä. 13,51 % vastaajista koki, että aikaa on ollut riittävästi ja vastaavasti 5,41 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

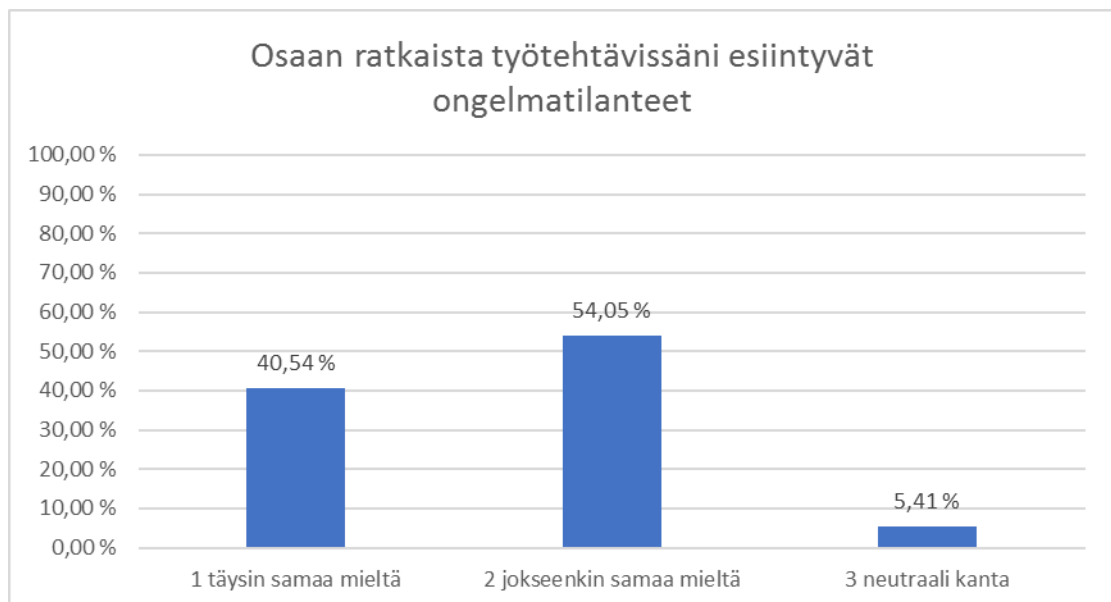
Seuraavan väittämän avulla pyrittiin selvittämään, selviytyykö vastaajat itsenäisesti perustehtävien tekemisestä.



Kuvio 29: *Perustehtävien sujuminen itsenäisesti.*

Tähän väittämään tuli vain kolmea eri vastausta. N. 73 % vastaajista kokee, että he selviytyvät päivittäisistä työtehtävistään itsenäisesti ja n. 19 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin kannan asiaan otti 8,11 % vastaajista.

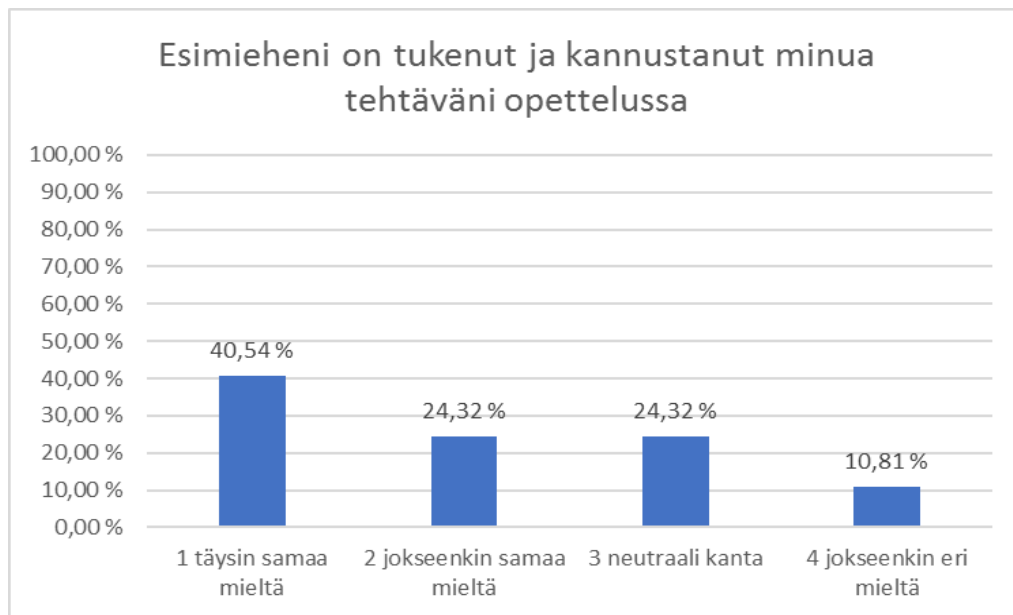
Toiseksi viimeisenä väittämänä selvitettiin, onnistuuko työtehtävissä esiintyvien ongelmatilanteiden selvittely itsenäisesti.



Kuvio 30: *Ongelmatilanteiden selvittäminen itsenäisesti.*

Täysin samaa mieltä oli 40,54 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 54,05 %. 5,41 % ilmoitti neutraalin kannan.

Viimeisenä väittämänä tiedusteltiin, kuinka työntekijät ovat kokeneet esimiehen-
sä tukeneen ja kannustaneen heitä uusien tehtävien opettelemisessa.



Kuvio 31: *Esimiehen tuki uusien tehtävien opettelemisessa.*

Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 64,86 % vastaajista. 10,81 % koki, että esimieheltä ei ole tullut riittävästi tukea ja kannustusta.

Kyselyssä oli myös kaksi avointa vastausvaihtoehtoa, joissa pyydettiin kertomaan, mikä on ollut uuden tehtävän opettelussa parasta ja mikä haastavinta. Näihin kahteen avoimeen kohtaa tuli yhteensä 49 vastausta.

Parhaimpina asioina uuden tehtävän opettelussa nähtiin työn monipuolistuminen, kokonaisuuden parempi hahmottaminen ja taloushallinnon ymmärryksen parantuminen, sekä oman osaamisen laajentuminen ja ilo uusien asioiden oppimisesta. Nämä asiat tulivat esille 24:ssä avovastauksessa. Muutama vastaajista koki, että nykyisessä tehtävässä pystyy paremmin kehittämään toimintatapoja ja vaikuttamismahdollisuudet ovat parantuneet uudessa palvelumallissa. Myös työmotivaation koettiin parantuneen, kun tehtävät eivät ole niin yksipuolisia kuin aiemmin.

Oman työmarkkina-arvon nähtiin nousevan, kun osaaminen laajenee. Joku koki, että parasta ovat olleet selkeät ohjeistukset ja toiselle parasta on ollut työkavereilta saatu tuki.

Haastavinta uusien tehtävien opettelussa on ollut kiire. Tämä tuli esille tavalla tai toisella 15 avoimesta vastauksesta. Uusia asioita koettiin tulleen kerralla liian paljon ja kokonaisuudet muodostuivat liian isoiksi kuuden vastaajan mielestä. Tämä näkyy vastaajien mukaan siinä, että osaaminen on pinnallista ja entinen tietyn prosessin syväosaaminen heikentyy. Haasteina nähtiin resurssien vähyys ja perehdytyksen tai ohjeiden puutteellisuus. Myös perehdytyksen tasalaatuisuudessa ja perehdyttäjän pedagogisissa taidoissa olisi toivomisen varaa. Ehkä myös suunnitelmallisuudessa olisi ollut varaa parempaan, sillä yhdessä vastauksessa haastavimpana asiana koettiin sekavuus. Yksittäisistä työtehtävistä haastavimmaksi koettiin perinnän ja ulosottojen opetteleminen.

Esimiesten haastatteluissa kävi ilmi, että osaamisen kehittyminen ja laajeneminen on tapahtunut ryhmissä hieman eriaikaisesti. Toisissa ryhmissä perusosaaminen uuden viitetehtäväkuvan mukaisesti oli saavutettu jo ensimmäisen vuoden aikana, kun taas parissa ryhmässä perehtyminen jatkuu tiettyjen tehtävien osalta edelleen. Esimiehet huomaavat edistymisen ryhmässään, mutta tekijät kokevat välillä sen osalta epävarmuutta. Kun aiemmin tehtävänkuvat olivat suppeampia, niin osaaminen oli syvempää. Nyt osaaminen on laajempaa, mutta välttämättä ihan kaikkia yksityiskohtia ei vielä hallita ja se tuo tekijöille epävarmuutta. Esimiehen tehtävänä onkin ollut tuoda näkyväksi osaamisen laajeneminen ja tukea sekä kannustaa ryhmän jäseniä siinä, että suunta uuden opettelussa on oikea.

Suurimpina haasteina osaamisen laajenemiselle esimiehet näkivät sen, että omaksumista oli kerralla niin paljon. Runsaat poissaolot ovat hidastaneet perehtymistä uusiin tehtäviin, kun samalla on kuitenkin huolehdittava peruspalvelutuotannostakin. Vastauksissa tuli esiin myös muutosvastarinta, eli tekijöiden pelko uusien asioiden oppimisesta ja omien tehtävien muuttumisesta esimerkiksi Handin myötä, kun manuaalinen ostolaskujen käsittely vähenee radikaalisti ja laskujen käsittely automatisoituu lähes täysin laskujen kohdentuessa pääsääntöisesti suoraan tilaukseen tai sopimukseen.

Tiedon panttaamistakin on esiintynyt. Perehtyjä ei ole kertonut kaikkea tarvittavaa perehdyttävälle, jolloin uuden asian tekeminen ja oppiminen on vaikeutunut. Näissä tilanteissa esimies on käynyt henkilökohtaisia keskusteluja perehdyttäjän kanssa ja kannustanut asian hyvin osaavaa jakamaan tietoa muille.

Toimivimpina keinoina osaamisen laajentamisessa nähtiin huolellinen ennakosuunnittelu ja osaamisen laajenemisen henkilötasoinen seuranta. Tärkeänä nähtiin sekin, että ryhmästä osataan löytää ne henkilöt, joilla on vahva osaaminen kustakin osa-alueesta ja kyvykkyyttä perehdyttää henkilöitä. Vierihoidon nähtiin tehokkaimpana keinona uusien asioiden opettelemisessa. Tässä nähtiin kuitenkin riskinä se, että kun organisaation muuttumisen lisäksi on muuttunut myös prosessin tekeminen automatisoitumisen myötä, niin onko vanhoista toimintatavoista varmasti luovuttu, ettei uusille tekijöille opetettaisi sellaista tekemistä, joka ei olekaan enää prosessin mukaista. Myös perehdyttäjien kuormittuminen ja väsyminen nähtiin mahdollisena riskinä, kun samat henkilöt vastasivat monen uuden tekijän perehdyttämisestä.

Esimiehet näkivät oman roolinsa osaamisen laajentamisessa lähinnä koordinoijana ja tsemppaajana. Lisäksi perehdyttämisen organisointi, ohjaus ja seuranta nähtiin kuuluvan esimiehelle. Prosessien teettämiä osaamiskartoituksia ja itsearviointikyselyjen tuloksia ei oikeastaan hyödynnetty lainkaan perehdytyksen apuna. Myöskään Leaniin pohjautuvaa Luodaan laatua yhdessä -työkalua haastatellut esimiehet eivät olleet hyödyntäneet.

Kysyttäessä esimiehiltä, että mitä ajatuksia heissä herättää se, kun Palkeet -tasoisesti 40 % työn muutos -kyselyyn vastanneista kokee, etteivät esimiehet näytä hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa, oli vastaukset kummeksuvia ja ajatukset hieman negatiivisia. Esimiehet eivät oikein ymmärtäneet, miten voisivat toimia paremmin esimerkkinä henkilöstölle. Esiin tuli, onkohan esimiehet itsekään ihan täysin mukana muutoksessa, jolloin se heijastuu myös muulle henkilöstölle kielteisenä asiana, sekä se, että onko esimiehen oma työskentely sen verran yksin tekemistä, ettei henkilöstö näe esimerkiksi kuinka esimies hyödyntää omassa tekemisessään uusia toimintatapoja.

Palkeet-tasolla esimiehet, päälliköt ja johto olivat itse sitä mieltä, että 99 % heistä toimii esimerkillisesti.

5 Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

5.1 Näillä eväillä kohti seuraavia muutoksia, esimies!

Teoriapohjan ja saatujen tutkimustulosten perusteella kokosin kehittämistyönä esimiehille käyttöön muutossuunnitelmapohjan, joka on opinnäytetyön liitteenä 4. Suunnitelmaan on listattu tiivistetysti ne keskeiset kohdat, joihin tulisi muutostilanteessa ja uusien työtehtävien opettelussa kiinnittää erityisesti huomiota. Kehittämistehtävässä on pyritty ottamaan kantaa johdannossa esitetyistä kysymyksistä etenkin esimiehen rooliin osaamisen kehittymisessä sekä muutoksen läpiviejänä.

5.2 Menetelmän ja tulosten luotettavuus sekä kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen

Ojasalo ym. (2014, 49) ovat listanneet kehittämistyön eettisyyteen liittyviä asioita. Erityisesti listassa kiinnittää tutkijan huomiota kohdat “ole rehellinen, tarkka ja huolellinen” sekä “älä vääristele tuloksia.” Näitä ohjeita tässä opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan niin hyvin kuin mahdollista. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisissä ohjeissa korostetaan myös muiden tutkijoiden työn kunnioittamista (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan internetsivusto 2018).

Se on toteutettu tässä kehittämistyössä lähdeviitteiden asianmukaisuudella sekä tuomalla esille, että tutkija ei ole osallistunut työn muutos -kyselyn laadintaan tai toteutukseen, vaan hyödyntänyt ainoastaan toimeksiantajan toteuttaman kyselyn raakadatan tuloksia Joensuun talouspalveluryhmien osalta.

Menetelmät, niin kyselytutkimukset kuin teemahaastattelut, sopivat hyvin kehittämistyöhön. Monimenetelmällisyys toi kehittämiskohteesta syvempää tietoa ja siltä osin koen tutkijana, että menetelmät olivat tarkoituksenmukaiset ja riittävät tämän kehittämistyön toteuttamiseksi. Opinnäytetyössä onnistuttiin saavuttamaan ne tavoitteet, jotka asetin työlle johdanto-osiossa.

Ensimmäisenä kysymyksenä oli selvittää, kuinka muutos näkyy tehtävien sisällössä ja ihmisten osaamisessa ja osaamisvaatimuksissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat tyytyväisempiä nykyiseen tehtävänsuorituksensa, joka on aiempaa laajempi ja monipuolisempi. Vaikka tehtävät laajenivat osalla hyvinkin paljon ja vaativat samalla uuden järjestelmän opettelusta, perustehtävät sujuvat jo itsenäisesti ja ongelmatilanteitakin osataan ratkaista ilman apua. Opetteluprosessin on koettu kuitenkin olleen vaativa, kun lyhyessä ajanjaksossa tuli niin paljon omaksuttavaa. Sen sijaan kummassakaan kyselyssä ei selvitetty suoraan, koetaanko rutiinitehtävien häviäminen ja automatisaation laajeneminen hyvänä vai huonona asiana. Tätä olisi ollut jällempäin ajateltuna järkevää selvittää muutaman väittämän avulla.

Tutkimustulosten perusteella ei voida sanoa, että henkilöstön osaaminen olisi syvempää kuin aikaisemmin, vaan pikemminkin osaaminen on laajempaa, mutta osin vielä pinnallista. On kuitenkin muistettava, että uusien tehtävien opettelusta on kulunut 1½ vuotta. Onko siinä ajassa edes mahdollista saavuttaa syväosaamista? Tutkimustulos antaa tältä osin kuitenkin positiivista signaalia; kun perustekeminen on saatu kyselyn perusteella jo sujuvaksi, pystytään nyt aloittamaan tietojen syventäminen.

Viimeisenä kysymyksenä oli selvittää, mikä on esimiehen rooli osaamisen kehittäjänä ja muutoksen läpiviejänä. Esimiehen roolin muuttuminen puhtaasti hallinnollisesta esimiehestä tai vahvasta substanssiosaajasta on haastattelujen perusteella toteutunut ja rooli on muuttumassa entistä enemmän muutosjohtajan rooliksi, jossa on huolehdittava muutosten jalkauttamisesta ja perehdytyksen suunnittelusta sekä sen läpiviemisestä. Tutkimustulokset tukevat näin teoriaosuutta, jossa käytiin läpi esimiehen roolia osaamisen laajenemisen osalta Ohtalan, Moilasen, Ruhotien ja Myllymäen ajatusten pohjalta.

Kehittämistyön arviointiin kuuluu osana Ojasalon ym. mukaan tuoda esiin, mitä vaikutuksia kehittämistyöllä saatiin aikaiseksi (Ojasalo ym. 2014, 48). Esimerkiksi henkilötasoinen perehdytyksen seuranta otettiin ryhmissä käyttöön viime keväänä tämän kehittämistyön tuloksena ja siltä osin kehittämistyö toi uudistusta aikaisempaan verrattuna. Uskon myös, että tulevaisuudessa muutoksissa muutossuunnitelmapohja voi auttaa esimiehiä ottamaan paremmin huomioon eri tekijät, joilla on vaikutusta muutoksen onnistumiseen.

Menetelmät toivat vastauksia asetettuihin kysymyksiin ja kohderyhmä niin kyselyissä kuin haastatteluissakin oli oikea. Vastausprosentti oli molemmissa kyselyissä hyvä; ensimmäisessä yli 75 % ja toisessakin 56 %, joten tulosten voidaan katsoa olevan luotettavia. Tältä osin tutkimus täyttää reliabiliteetin (luottavuuden) ja validiteetin (tarkkuuden) vaatimukset.

5.3 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Työ on ollut muutoksessa koko Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen historian ajan, mutta näin suuressa mittakaavassa muutosta ei ole vielä tapahtunut, kuin mitä tällä hetkellä eletään. Nyt muuttuu paitsi työn sisältö automatiikan lisääntymisen myötä, myös toimintatavat hankinnasta maksuun - prosessin muuttuessa tarpeesta maksuun -prosessiksi ja Rondon korvautuessa uudella Handi-järjestelmällä. Tämä vaatii tekijöiltä entistä enemmän valmiuksia siirtyä rutiinitehtävien tekijästä asiantuntijarooliin.

Tässä Palkeet on mielestäni edelläkävijä. Varanka ym. esittivät taloushallinnon kehittämisen kaarella ajatuksen, että robotiikka tulisi vaikuttamaan työelämässä 2020-luvulla, mutta Palkeissa sitä on toteutettu jo parin vuoden ajan.

Muutoksen polulle on astuttu rohkeasti ja työn muutos on ymmärretty Joensuun talouspalveluryhmissä tehdyn kyselyn perusteella hyvin, vaikka tulokset olivatkin hieman huonommat kuin Palkeet -tasoisesti yleensä. Työn muuttumista ei pidetty Joensuun talouspalveluryhmissä niin tervetulleena asiana kuin Palkeet -tasoisesti. Tähän voi vaikuttaa se, että Joensuussa on tehty mittava organisatiomuutos talouspalveluissa v. 2018 alussa, eikä vastaavanlaajuista ole tehty ainakaan vielä muiden paikkakuntien talouspalveluryhmissä. Tämä voi näkyä alentavasti Joensuun ryhmien tulokseen, vaikka kokonaisarvio olikin hyvä, sillä muutos on vaatinut melkoisia ponnisteluja uusien tehtävien opettelussa.

Oli mielenkiintoista havaita, että tulokset eivät juurikaan eronneet Palkeiden yleisestä tasosta, kun selvitettiin työn uudistumisen vaikutusta käytännön työtehtäviin ja sen tiedostamista, sekä tekijöiden valmiuksia toimia uudella tavalla. Jopa 96 % vastanneista koki, että heiltä löytyy valmiudet toimia muuttuneessa tilanteessa, mutta esimiesten haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että muutosvastarintaa on esiintynyt, ja esiintyy edelleen, jokaisessa ryhmässä. Jäinkin miettimään, että onko kyselyssä helppo sanoa olevansa muutosmyönteinen, mutta käytännössä sen toteuttaminen onkin hankalampaa.

Joensuun työntekijät eivät tunnistanee voivansa vaikuttaa työn uudistumiseen niin hyvin kuin Palkeissa yleisesti. Onko kuitenkin niin, että henkilöstö kokee kehittämisen tapahtuvan enemmän muualla kuin omassa päivittäisessä palvelutuotannossa ryhmässä tehdyistä Lean-toimenpiteistä huolimatta. Tässä on hyvä huomioida se, että kun Palkeet-tasoisesti kyselyyn ovat vastanneet myös asiantuntijatyötä tekevät, voi heillä ollakin paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työn uudistumiseen, kuin tiukasti prosessiohjeistetussa palvelutuotannossa. Työn uudistumisen vaikutukset tunnistettiin omassa käyttäytymisessä, mutta vielä selkeämmin ne huomattiin työtoverin käytöksessä.

Talouspalveluryhmien työntekijät kokivat, että johtoryhmä ei ole onnistunut kovinkaan selkeästi viestimään tavoitteita työn uudistumisesta, koska prosenttiosuudet samaa ja erimielttä olevien kesken olivat melkein samat. Sen sijaan oli positiivista havaita, että yli 62 % vastaajista koki, että esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa, kun Palkeissa näin koki 10 % pienempi osuus. Työn uudistumiseen liittyviä asioita on myös käsitelty Joensuussa enemmän kuin muualla, sillä yli 75 % vastaajista kokee näin, kun Palkeissa yleisesti luku oli 58 %. Uskon, että tässäkin näkyy se, että Joensuun muutos on ollut niin paljon laajempi ja tiukempi aikataulullisesti, kuin muualla. Esimiesten on ollut pakkokin käydä muutokseen liittyviä asioita läpi ryhmän kanssa, koska muutoin osaamisen laajenemisessa ei olisi edistytty niin hyvin, kuin nyt on tehty.

Vaikeista asioista työn uudistumiseen liittyen on kuitenkin yhtä vaikeaa puhua niin Joensuussa kuin muuallakin, vaikka muutoin koettiin, että työn muutosta käydään hyvin läpi ryhmäpalaverissa. Tunnistan itsessäni tämän haasteen; asia pitäisi osata sanoittaa hyvin etukäteen, koska huonosti ilmaistuna asiat voidaan helposti tulkita uhkana töiden loppumisesta tai henkilöstön vähentämisestä. Vaikeutta lisää varmasti sekin, että esim. Handin mukanaan tuomista vaikutuksista ja tehtävämuutoksista ei ole vielä mitään näkyvyyttä, kun pilotti on vasta alkanut 2.5.2018. Mielestäni nämä työn uudistumiseen liittyvät vaikeat asiat pitäisikin kääntää positiivisiksi ja mieluummin tuoda esille sitä, että vaikka työ muuttuu, niin se voi avata myös uusia mahdollisuuksia kokonaan uusiin tehtäviin, joita ei aiemmin ole ollut edes tarjolla. Tässä olen samaa mieltä kuin Evan raportin kirjoittajat ja Kauhanen ym., jotka esittivät, että työ ei tule loppumaan, vaan ammattinimikkeiden työn sisältö tulee uudistumaan ja että koneita ei tulisi nähdä kilpailijoina, vaan uusien työtehtävien mahdollistajina. Tämä on nähty Palkeissakin, kun esimerkiksi ohjelmistorobotiikka on mahdollistanut useille henkilöille ohjelmoinnin opettelemisen.

Henkilöstö koki vahvasti sen, että Palkeissa ei ole onnistuttu aiemmin uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Tämä yllätti minua, sillä meillä on kuitenkin edistetty merkittävästi automatiikkaa mm. ohjelmistorobotiikan osalta ja sen hyödyt ovat todennettavissa selkeästi esimerkiksi hyvinä kokonaistuottavuuden ja työn tuottavuuden lukuina. Jäinkin pohtimaan, että onko näiden osalta kuitenkin maalailtu etukäteen liian ruusuisia kuvia tai asetettu liian kovia tavoitteita, jonka vuoksi nykytasoinen kehittyminen nähdäänkin epäonnistumisena.

Esimiesten näkemykset työn muutoksesta olivat hyvin yhteneväisiä niin oman työn kuin palvelutuotannonkin osalta. Työ muuttuu esimiehellä, kun ryhmäkoot suurenevat, entistä enemmän substanssin asiantuntijasta hallinnolliseen suuntaan ja ennen kaikkea muutosten läpiviejäksi. Tämä yllätti oikeastaan tutkijan itsensäkin; kun aloin miettimään millaista esimiestyö oli esimerkiksi pari vuotta sitten verrattuna tähänhetkiseen työhöni. Nykyinen toimintaympäristö vaatii enemmän läsnäolemistä, ryhmän sisällä toimimista ja oman persoonan likoon laittamista, mitä aikaisemmin. Esimieheltä vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja ja tilanneherkkyyttä. Etenkin osaamisen laajenemisen johtamisessa esimieheltä on löydettävä tarvittaessa myös jämäkkyyttä viedä ryhmää kohti maalia ja löytää keinoja saada muutosvastarintaiset mukaan uuteen.

Haastatteluista tuli esille, että esimiesten mielestä tietoa muutoksista ei ole saatu aina tarpeeksi eikä sitä ole välttämättä edes ymmärretty, tai sitten tieto saadaan samanaikaisesti palvelutuotannon kanssa. Omat tuntemukseni ovat samansuuntaisia ja tässä kohtaa johto ei ole aina muistanut Järvisen (2005) sanomaa, jonka mukaan esimiehet tulisi pitää tiiviisti mukana jo muutoksen suunnitteluvaiheessa ja koko ajan askeleen edellä ryhmäänsä.

Muutosjohtaminen on onnistunut esimiesten mielestä vaihtelevasti. Heidän näkemyksensä mukaan oli hyvä, että kaikkien ei ollut pakko tehdä asioita samassa tahdissa, mutta toisaalta, tämä on johtanut siihen, että uusien tehtävien opettelu ei ole edennyt kaikissa ryhmissä samalla tasolla. Tämä aiheuttaa henkilöstölle eriarvoisuuden tunnetta, kun toisilta on vaadittu uusien asioiden omaksumista nopeammin kuin toisilta. Alkuperäinen tavoite oli, että uuden viitetehtävän kuvan mukaiset tehtävät olisivat hallussa v. 2018 aikana, mutta kaikilta osin tähän ei ole vielä päästy.

Niissä ryhmissä, joissa alkuperäisestä aikataulusta on pidetty kiinni, on osaaminen laajentunut hyvin, mutta toisaalta on menty välillä liiankin tiukilla. Muutaman ylimääräisen lisäresurssin palkkaaminen oppimisen ulkoisten esteiden poistamiseksi olisi voinut tasoittaa tilannetta ja edesauttaa sitä, että osaaminen olisi laajentunut suurin piirtein samaa tahtia kaikissa ryhmissä.

Tähän verrattuna olikin positiivista nähdä, että kyselytutkimuksen perusteella yli 75 % vastaajista piti uutta tehtäväänsä aiempaa mielekkäämpänä. Vaikka uuden opettelu on ollut raskasta, niin silti muutos nähdään positiivisena ja kokonaisymmärrys taloushallinnon tehtävistä ja asiakkaan ymmärtämisestä olivat parantuneet. Valtaosa koki saaneensa perehdytystäkin tarpeeksi ja 40 %:lle aikaa on ollut riittävästi uusien tehtävien opetteluun.

Tässä pitäisi esimiehenä kuitenkin muistaa, että jokaisella ihmisellä on oma oppimistyylinsä ja nyt tulisikin kiinnittää erityistä huomiota siihen osaan henkilöstöä, joka kokee perehdytyksen ja ajan uuden opettelulle olleen riittämättömän. Esimiesten olisi hyvä selvittää seuraavaksi, millä osa-alueilla perehdytystä tarvittaisiin lisää ja miten tekijät toivoisivat sen saavansa. Tulos on kuitenkin hieman hämmentävä, koska se on ristiriidassa seuraavien väittämien kanssa, joiden mukaan kaikki kokevat selviytyvänsä perustehtävistä ja ratkaisevansa ongelmatilanteita itsenäisesti. Johtuuko ristiriita sitten siitä, että saavutettu osaaminen koetaan pinnalliseksi eikä kaikki osa-alueet uusista tehtävistä välttämättä ole vielä niin vahvasti hallussa kuin haluttaisiin.

Vastaajien mielestä esimiehet ovat tukeneet ja kannustaneet heitä hyvin uusien tehtävien opettelussa, mutta yli 35 % vastaajista otti väittämään neutraalin tai kielteisen kannan. Tämä kertoo siitä, että tekemistä ryhmissä vielä on ja esimiesten on pystyttävä vielä paremmin jalkautumaan ryhmänsä keskelle kyselemään, tsemppaamaan ja tukemaan.

Digiloikka tulee – oletko valmis? Tutkimuksen perusteella suurin osa Joensuun talouspalveluryhmien henkilöistä on hyvin työn muutoksessa mukana, mutta kaikki eivät ole vielä päässeet samaan junaan.

Toivottavasti hekin, jotka kokevat automatisaation edistymisen tällä hetkellä vielä enemmän uhkana kuin mahdollisuutena, oppisivat näkemään siinä potentiaalia, joka voi antaa täysin uuden suunnan työuralleen.

Uutta palvelumallia on toteutettu reilun vuoden ajan. Muutoksella tavoiteltiin myös asiakas- ja työtyytyväisyyden paranemista. Onko tässä onnistuttu? Vuotuinen työtyytyväisyyskysely on juuri päättynyt ja myös asiakastytytyväisyyskysely toteutetaan kevään aikana. Näiden tulosten tarkempi analysointi voisi tuoda vastauksen näihin kysymyksiin Joensuun talouspalveluryhmien asiakkaiden ja henkilöstön osalta.

Organisointumista ei ole myöskään toteutettu muilla paikkakunnilla samoin kuin Joensuussa. Yhtenä jatkotutkimuskohteena voisi olla selvittää myös sitä, kuinka työn muutos ja työtyytyväisyys koetaan Hämeenlinnan talouspalveluryhmissä Joensuun ryhmiin verrattuna.

5.4 Oman osaamiseni kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen. Se on osoittanut, että minulta löytyikin yllättävän paljon voimavaroja ja tahdonlujuutta keskittyä oman osaamiseni lisäämiseen silloinkin, kun aurinko paistoi ulkona tai televisiossa alkoi Emmerdale. Alussa kirjoittamisprosessi oli hapuilevaa; teksti muodostui irrallisista pätkistä ja välillä tuntui, että punainen lanka hukkuu kokonaan. Sen vuoksi olikin hyvä, että varasin kirjoittamisprosessille aikaa. Alitajunta teki työtä ja lopulta ajatus kirkastui ja kokonaisuus alkoi hahmottumaan. Ja lopulta huomasinkin, että työ vie mennessään. Jopa niin, että opinnäytetyön rajauksen kanssa meinasi tulla ongelmia, kun mielenkiintoista luettavaa ja lähdeaineisto alkoi löytymään runsain mitoin. Jouduinkin monesti pohtimaan, mikä on tarpeeksi ja olenko osannut löytää ne keskeisimmät aiheet tähän kehittämistyöhöni. Näitä kysymyksiä pyörittelin matkan varrella useaan otteeseen.

Tällä hetkellä elän työpaikallani keskellä opinnäytetyöni aihetta ja se on tehnyt tästä kehittämistyöstä mielenkiintoisen. Ilman suunnittelua ja aikataulutusta ja välietappien laatimista työ ei olisi kuitenkaan valmistunut, sillä kaikki opinnot on tehty täysin omalla ajalla työn ohessa.

Tämä prosessi on auttanut minua suuresti esimiehenä viedessäni ryhmääni eteenpäin uusiin tehtäviin. Samanlaista suunnittelua ja aikatauluttamista sekin on vaatinut ja välillä pysähtymistä miettimään, mitä kaikkea on jo saavutettu ja mitä on vielä tehtävä. Huomaan myös, että omat esimiestaitoni ovat kehittyneet tämän prosessin aikana, kun olen perehtynyt teoreettiseen taustaan ja saanut sieltä uusia ajatuksia muutoksen läpiviemiseen ja henkilöstön kohtaamiseen. Esimiehen on johdettava esimerkillään. Toivottavasti tämä oma opiskeluni on antanut ryhmäläisille sellaisen esimerkin, että itsekin voi vaikuttaa työn muutokseen joko vahvistamalla omaa osaamistaan tai hyödyntämällä työn tarjoamat oppimistilaisuudet.

Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Arikoski, J. Sallinen, M. 2007. Vastarinnaasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO ja Työterveyslaitos.
- Dryden, G. & Vos, J. 2002. Oppimisen vallankumous uusien oppimistapojen maailma. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- EVA raportti. 2016. Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf>
12.3.2018
- Ford, M. 2015. Rise of the robots: technology and the threat of a jobless future. New York: Basic books.
- Gartner IT Glossary. 2018. Gartner IT Glossary > Digitalization. <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>
13.3.2018
- Handi-ohjelma. Hankintojen digitalisointi. 2018. <https://www.handi.fi/>
8.4.2018
- Haukka, H. 2016. Taloushallinnon digitalisaatio johdon raportoinnissa. Tekosessa Talous on taitolaji. Helsinki: Oy Tuokko Ltd. 223 – 228.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Helsinki: Brand Agency Punda.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hiltunen, E. 2017. Viekö tekoäly työpaikkamme? Tilisanomat 2/2017. 32 – 35.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 2009. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Institute for the Future. 2011. Future work skills 2020. http://www.iff.org/fileadmin/user_upload/images/whatwedo/IFF_FutureWorkSkillsSummary.gif
21.3.2018
- Jokinen, J. 2017. Toimitusjohtaja Antti Soro: Tilitoimistojen neuvonantajan rooli korostuu. Tilisanomat 1/2017. 14 – 19.
- Juuti, P. Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvenpää, M. Partanen, V. Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kaiku-palvelut. 2008. Ajattele muutos. Opas esimiehille ja kehittäjille. Helsinki: Valtiokonttori Kaiku-palvelut.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja: Tampeleen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kauhanen, A. Maliranta, M. Rouvinen, P. Vihriälä, V. Työn murros - Riittääkö dynamiikka? Helsinki: Taloustieto Oy.
- Korhonen-Yrjänheikki, K. 2014. Yhteisöllinen oppiminen: miksi, mitä ja miten? Futura 3/2014. 101 – 109.
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

- Lahti, S, Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lehikoinen, R. Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Linturi, H. 2013. Kompetenssien tiellä uuteen pedagogiseen toimintakulttuuriin. Teoksessa Silander, P. (toim.) Johtajuudella toimintakulttuurin muutokseen – tietoyhteiskuntakehitykseen kouluissa ja opetustoimessa. Helsinki: Opetushallituksen TOMUT-hanke, 55 – 73.
- Manninen, O. 2017. Aika uudistua. Tilitoimistossa 1/2017. 6 – 9.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjanpaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2001. Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Palkeet 2018. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. <http://www.palkeet.fi/palkeet.html>
11.3.2018
- Ajankohtaista <https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/palkeet-nayttasuuntaa-ohjelmistorobotiikassa.html>
14.3.2018
- Ajankohtaista <https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/yhtenaistamisen-edut-ja-mahdollisuudet-nakyvat.html>
18.3.2018
- Sisäinen materiaali: Työn muutos Palkeissa.
14.3.2018
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sanomalehti Karjalainen 13.3.2018. Sosiaaliset matemaatikot vievät pian työpaikat.
13.3.2018
- Sitra. 2017. Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta.
https://media.sitra.fi/2017/02/24031648/Tyo_2040_skenaariot.pdf
12.3.2018
- Soini-Salomaa K. 2014. Tekemällä oppiminen – tuumasta toimeen yhteisöllisin työkaluin. Futura 3/2014, 28 – 39.
- Suomalainen, T. 2017. Kirjanpitäjästä yrittäjän sparraajaksi. Tilisanomat 4/2017. 14 – 19.
- Suomisanakirja. 2018. <https://www.suomisanakirja.fi/kompetenssi>.
13.3.2018.

- Taloushallintoliitto. 2.9.2015. Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta. <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-taloushallinnon-ulkoistamisesta> 16.3.2018
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tuomisto, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset – lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa Sallila, P. ja Tuomisto J. (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan internetsivusto. 2018. Arene. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opin%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset.pdf> 7.5.2018
- Valtioneuvosto 2018. Hallitusohjelman toteutus. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio> 14.3.2018
- Valtiovarainministeriö. 2007. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten perustaminen. Työryhmämuistioita 6/2007. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Varanka, P. Mäkikangas, P. Hyypiä, M. Jalonen, S. & Samppala, A. 2017. Digitalous. Opas sähköisen taloushallinnon käyttöönottajille. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 105. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ylikoski, K & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus: Painojussit Oy.

Suulliset lähteet

- Hyvönen, R. 2018. Palveluesimies. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Nauhoitettu haastattelu 11.04.2018.
- Härkönen, L. 2018. Palveluesimies. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Nauhoitettu haastattelu 11.04.2018.
- Rautiainen, A. 2018. Palveluesimies. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Nauhoitettu haastattelu 06.04.2018.

Muutosvalmiuskysely – Vastaa miten koet työn uudistumisen?

16.2.2018

Hei!

Digitalisaatio tulee vallankumouksellisesti uudistamaan työelämän lähivuosien aikana. Palkeissa työn uudistuminen tulee koskettamaan meistä jokaista. Olemme aloittaneet tähän liittyvän kehittämistyön, jonka tavoitteena on antaa niin esimiehille kuin meille kaikille työkaluja muutoksen käsittelemiseen ja edistämiseen. Aihetta käsitellään säännöllisesti mm. kehittämisen verkkoinfoissa tämän vuoden aikana. Lisäksi järjestämme työpajoja eri teemoihin liittyen.

Kehittämistyön tueksi toteutamme [muutosvalmiuskyselyn](#), johon toivomme kaikkien Palkeista vastaavan keskiviikkoon **28.2.2018 mennessä**. Kyselyn tuloksia käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksia tilastoida ryhmäkohtaisesti niiden ryhmien osalta, joissa vastauksia on 5 tai alle. Kysely on lisäksi osa Heli Åbergin yhteiskuntatieteiden Pro Gradu -tutkielmaa.

Prosentuaalisesti aktiivisimmin kyselyyn vastannut ryhmä palkitaan. Mikäli saman aktiivisuusprosentin saavuttaa useampi ryhmä, palkinnon saaja arvotaan.

Yhteistyö terveisin

Soile, Emma R., Heli Å, Kirsi-Marja ja Jaana B.

Työn uudistuminen Palkeissa

Muutosvalmiuskysely

1. Roolini Palkeissa*

2. Työskentelen*

3. Ikä*

4. Arvioi annetulla asteikolla, missä määrin olet eri mieltä tai samaa mieltä väit-
tämien kanssa

***Työn uudistumisen tunnistaminen ja uudistumishalukkuus**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	EOS
Ymmärrän mitä työn uudistuminen tarkoittaa Palkeissa seuraavan kahden vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn uudistuminen on mielestäni tervetullut asia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, että työn uudistumisella on vaikutusta työtehtäviini käytännössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis osaltani toimimaan uudella tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan, että voin vaikuttaa omalta osaltani työn uudistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomaan kuinka meneillään oleva työn uudistuminen vaikuttaa käyttäytymiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomaan kuinka meneillään oleva työn uudistuminen vaikuttaa työtovereideni käyttäytymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Arvioi annetulla asteikolla, missä määrin olet eri mieltä tai samaa mieltä väittämien kanssa

***Uudistumisen tuki**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	EOS
Johtoryhmä on viestinyt selkeästi tavoitteet työn uudistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn uudistumiseen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti ryhmäni kokouksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet käsittelevät myös vaikeita asioita työn uudistumiseen liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme Palkeissa aiemmin onnistuneet hyvin uusien toimintatapojen käyttöönotossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Arvioi annetulla asteikolla, missä määrin olet eri mieltä tai samaa mieltä väittämien kanssa *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	EOS
Viestin työn uudistumiseen liittyvistä asioista aktiivisesti omille työntekijöilleni ja kollegoilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, mikä on minun vastuuni työn uudistusprosessin edistäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, mikä on minun velvollisuuteni työn uudistusprosessin edistäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin esimerkillisesti uusien toimintatapojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitkä tekijät voivat vaikeuttaa työn uudistumisen edistymistä? Millaisia huolenaiheita sinulla on työnuudistumiseen liittyen?

8. Mitä olisit halunnut, että sinulta kysytään tässä kyselyssä ja mitä olisit vastannut siihen?

ESIMIESTEN HAASTATTELU

Työn muutos

1. Kuinka oma työsi tulee mielestäsi muuttumaan?
2. Kuinka mielestäsi talouspalvelusihteerin ja kirjanpitäjän työ tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
3. Millaista osaamista/kyvykkyyttä tulevaisuuden taloushallinnon työntekijä sinusta tarvitsee?
4. Miten työn muutosta voitaisiin paremmin käydä läpi Palkeissa?

Muutoksen johtaminen

5. Miten olet mielestäsi onnistunut muutoksen läpiviemisessä?
6. Mitkä keinot ovat olleet mielestäsi toimivia muutoksen läpiviemisessä?
7. Mikä on ollut mielestäsi haasteellisinta muutostilanteissa? Miksi?

Osaamisen kehittäminen

8. Kuinka osaamisen kehittyminen on edennyt organisaatiomuutoksen jälkeen ryhmässäsi?
9. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet osaamisen laajentamisessa ja miksi?
10. Mitkä ovat olleet toimivia keinoja osaamisen laajentamisessa ja miksi?
11. Millaisena näet oman roolisi ryhmän osaamisen kehittämisessä?
12. Oletko hyödyntänyt osaamiskartoituksista saatuja raportteja tai Luodaan laatua yhdessä -työkalua osaamisen johtamisessa ryhmässäsi?

Muutosvalmiuskyselyn tulosten mukaan 40% vastaajista kokee, etteivät esimiehet näytä hyvää esimerkkiä työn uudistumisessa. Mitä ajatuksia tämä herättää sinussa?

Hei!

17.4.2018

Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni käsittelee työn muutosta, muutosjohtamista ja osaamisen kehittymistä Joensuun talouspalveluryhmissä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä on kyselytutkimuksen tekeminen ja pyytäisinkin teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselylomakkeeseen; täyttämiseen menee maksimissaan 5-10 min, joten laajasta kyselystä ei ole kyse.

Kysely koskee osaamisen kehittymistä ja kuinka olette kokeneet uuden tehtävän kuvanne. Kysely koskee kaikkia talouspalvelusihteereitä, kirjanpitäjiä ja palveluasiantuntijoita ja se on avoimena **26.04.2018 klo 16:15 saakka**. Kysely täytetään nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Taustatiedoista kysytään ainoastaan ryhmää, jossa työskentelette ja ikäryhmää, johon kuulutte.

Pääset vastaamaan kyselyyn oheisesta linkistä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/6F32A49CBF86BE26>

Iso kiitos jo etukäteen avustanne ja vastauksistanne!

-Satu

--

Satu Pentikäinen

Palveluesimies, talouspalvelut Jns2

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Pl 49, Kauppakatu 40, 80101 JOENSUU

puh. 02955 62563

satu.pentikainen@palkeet.fi

www.palkeet.fi

**KYSELY OSAAMISEN KEHITTYMISESTÄ TALOUSPALVELUSIHTEREILLE,
KIRJANPITÄJILLE JA PALVELUASiantuntijoille**

Taustakysymykset:

Työskentelen Talouspalvelut Jns1

Talouspalvelut Jns2

Talouspalvelut Jns3

Talouspalvelut Jns4

Roolini Talouspalvelusihteri, laskuttaja

Talouspalvelusihteri, reskontra

Kirjanpitäjä tai palveluasiantuntija

1) Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5 siten, että 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa	neutraali kanta	jokseenkin eri mieltä mieltä	täysin eri mieltä
	1	2	3	4	5
1. Uusi tehtävänkuvani on mielekkäämpi kuin aikaisempi					
2. Ymmärrän asiakkaan toimintaa nyt paremmin kuin prosessiorganisaation aikaan					
3. Olen saanut tarpeeksi perehdytystä uuteen tehtävääni					
4. Minulla on ollut tarpeeksi aikaa opetella uudet tehtäväni					
5. Selviydyn perustehtävistäni itsenäisesti					
6. Osaan ratkaista työtehtävissäni esiintyvät ongelmatilanteet					
7. Esimieheni on tukenut ja kannustanut minua uuden tehtäväni opettelussa					

1) Uuden tehtävän opettelussa on ollut parasta:

2) Uuden tehtävän opettelussa on ollut haastavinta:

MUUTOSSUUNNITELMA ESIMIEHELLE TYÖN MUUTOKSEEN JA UUSIEN TEHTÄVIEN OPETTELUUN

Johto/esimiehen esimies:

- Ota esimiehet ajoissa mukaan muutoksen suunnitteluun ja tiedota tulevista muutoksista. Jos lähiesimiehiä ei saada mukaan muutokseen ajoissa, niin muutoksen onnistumisen todennäköisyys pienenee. Esimiehen on saatava ymmärrys, mitä muutoksella tavoitellaan, jotta hän pystyy jalkauttamaan tiedon ryhmällensä oikealla tavalla.
- Käy keskustelua esimiehen kanssa muutoksesta, sillä myös hän on muutoksen kohteena.
- Huolehdi, että ulkoiset esteet oppimiselle olisi minimoitu ja etenkin resurssia olisi varattu riittävästi.

Esimies:

- Tiedota ryhmääsi heti, kun se vain on mahdollista. Pidä ryhmä ajantasalla ja tiedota sekin, jos asia ei ole vielä edennyt.
- Kertaa asioita; mistä on lähdetty liikkeelle, missä olemme menossa nyt, mitä tavoitellaan. Käy ryhmän kanssa läpi, miltä muutos tuntuu. Hyödynnä kertomisen apuna tarinoita, koska ne antavat uutta näkökulmaa muutoksen käsittelylle. Uskalla ottaa esiin myös muutokseen liittyvät vaikeat asiat.
- Löydä ryhmästäsi nopeasti innostuvat ja varhaiset omaksujat, joiden motivaatio uuden oppimiseen on korkea. Sitouta mukana tulevien joukkoa ottamalla heidät mukaan muutoksen suunnitteluun. Hyödynnä muutosagentteja, jotka voisivat tukea ja ohjata ryhmää muutostilanteessa, esim. työpaikan hr-yksiköstä.
- Jalkaudu ryhmäsi keskelle ja ole käytettävissä. Näytä omalla esimerkilläsi, että olet sitoutunut muutokseen.
- Anna ryhmälle aikaa sopeutua muutokseen ja luopua vanhasta. Vasta sitten ihminen pystyy sitoutumaan uuteen.
- Muista, että olet tiedottamisvastuussa myös muille sidosryhmille.
- Selvitä, mitä uutta osaamista ryhmäsi tarvitsee. Hyödynnä osaamiskartoitusten tuloksia ja kannusta ryhmäsi henkilöitä tarttumaan uusiin uramahdollisuuksiin, esim. osallistumaan eri projekteihin tai työkiertoon.
- Kun ryhmässäsi opetellaan uusia tehtäviä; ole mukana tukemassa ja kannustamassa, etenkin jos huomaat, että ryhmässä esiintyy oppimisahdistusta ja osaamattomuuden pelkoa.
- Kehitä aktiivisesti ryhmäsi toimintamalleja ja ole kehitysmuuntoinen. Jos esimies ei kehitä ryhmän työskentelyä, on uusien asioiden oppiminen myös ryhmälle haasteellista.
- Tee henkilötasoiset perehdytysuunnitelmat uusien asioiden opetteluun. Yksinkertainen excel-pohja riittää, johon on merkitty kuka perehtyy, mihin perehtyy, kuka toimii perehdyttäjänä ja millä aikataululla perehdytys suoritetaan. Osaamisen laajenemista on helppo seurata esim. liikennemerkkiväreillä.
- Eräitä suurimpia oppimisen esteitä on resurssien ja ajan puute. Näihin et välttämättä pysty suoraan vaikuttamaan, mutta pyri ainakin siihen, että työntekijöillä olisi muutoksissa riittävästi aikaa opetella uudet toimintatavat ja tehtävät. Lisäresursointi auttaa päivittäisen palvelutuotannon hoitamisessa silloin, kun muut opettelevat uutta.